



HAL
open science

Réussir une reprise d'entreprise : proposition d'un modèle relationnel

Nicolas Lepercq

► **To cite this version:**

Nicolas Lepercq. Réussir une reprise d'entreprise : proposition d'un modèle relationnel. Gestion et management. Université Paris sciences et lettres, 2020. Français. NNT : 2020UPSLD002 . tel-03222660

HAL Id: tel-03222660

<https://theses.hal.science/tel-03222660v1>

Submitted on 10 May 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



THÈSE DE DOCTORAT

DE L'UNIVERSITÉ PSL

Préparée à l'Université Paris-Dauphine

**« Réussir une reprise de PME :
Proposition d'un modèle relationnel »**

Soutenue par

Nicolas LEPERCQ

Le 8 janvier 2020

École doctorale n° ED 543 SDOSE

École doctorale de Dauphine

Spécialité

Gestion

Composition du jury

Jean-François CHANLAT
Professeur Émérite à l'Université Paris-Dauphine *Président*

Louise CADIEUX
Professeure à Université du Québec
à Trois-Rivières (UQTR) *Rapporteur*

Bérangère DESCHAMPS
Professeure à l'Université de Grenoble Alpes *Rapporteur*

Sonia BOUSSAGUET
Professeure associée à NEOMA BS *Suffragant*

Serge Perrot
Professeur, Université Paris-Dauphine *Directeur de Thèse*

Remerciements

*«Naviguer : c'est accepter les contraintes que l'on a choisies.
C'est un privilège. La plupart des humains subissent les obligations
que la vie leur a imposées»,
Éric Tabarly «Mémoires du large»*

Navigateur amateur et skipper de longue date, j'ai vécu mon aventure de recherche comme une nouvelle expérience maritime. Comme un marin, j'ai exploré de nouveaux territoires, je me suis échoué souvent, je me suis remis à flot et j'ai trouvé parfois. J'ai choisi de «partir en mer» à la fois pour me mesurer aux éléments «intellectuels», mais aussi pour vivre une aventure unique que je pensais solitaire, et qui par bonheur ne le fut pas. Comme à l'arrivée au port après une longue navigation, je voudrais remercier chacune et chacun de ceux qui m'ont permis d'achever cette traversée où j'ai navigué par «mer belle» parfois, mais aussi par «gros temps».

En premier lieu, je voudrais remercier le Professeur Serge Perrot, mon Directeur de thèse qui a su par ses conseils accompagner un «navigateur» atypique dont l'âge déjà avancé ne le vouait pas nécessairement à un tel voyage. Grâce à lui, à sa patience, à sa disponibilité, j'ai pu tracer ma route et arriver à bon port après quatre années de périple, en dérivant parfois vers des cadres théoriques trop exotiques, en tirant des bords «carrés» souvent, mais en parvenant finalement à garder le cap.

Je voudrais aussi, exprimer toute ma gratitude aux membres du jury qui ont accepté de consacrer un temps précieux à l'examen de ce travail. Je remercie le Professeur Émérite Jean-François Chanlat, le Président du jury, les Professeures Louise Cadieux et Bérangère Deschamps qui ont accepté d'être rapporteurs de cette thèse et la Professeure Sonia Bousaguet qui a accepté de participer à sa soutenance. Leur présence est un honneur pour moi, leurs travaux et leur expertise sur le repreneuriat et la socialisation organisationnelle m'ayant particulièrement inspiré.

Pour armer mon navire, j'ai bénéficié de l'excellente préparation des Professeurs Pierre Romelaer et Stéphanie Dameron et de l'ensemble du corps professoral du Master 101 d'abord, et de l'École doctorale de Dauphine, ensuite. Je les remercie chaleureusement de m'avoir fait confiance et de m'avoir donné cette chance.

Je remercie aussi le Docteur Éric Campoy et le Professeur Fabien Blanchot pour leur amitié ancienne, leur soutien et leurs conseils, pour m'avoir raconté leurs aventures sur les mers lointaines de la recherche et donné envie de les explorer à mon tour.

J'ai une pensée particulière pour le Docteur David Abonneau qui m'a permis d'identifier le solide cadre conceptuel dont j'avais besoin, d'écrire mes premières communications et de participer à mes premiers colloques.

Je remercie du fond du cœur la Docteure Mélia Djabi. Grâce à elle, j'ai pu enseigner à l'IUT de Sceaux pendant trois années, trouver des encouragements quand le doute s'installait et affûter mes compétences pédagogiques.

Je remercie très sincèrement Thomas Galloro d'IDF Capital, Olivier Jarousse et Édouard Vilmer d'UI Gestion sans qui je n'aurais pas pu explorer mon terrain de recherches et rencontrer les multiples acteurs d'une reprise d'entreprise. Je remercie aussi, à travers eux, les repreneurs, cédant, salariés et les autres parties prenantes que j'ai eu la chance de rencontrer.

Je n'aurais pas pu entreprendre ce long voyage et arriver à destination sans l'indéfectible appui psychologique, logistique et affectif de Tessa, ma compagne qui a su conforter et réconforter l'équipage même quand les vivres venaient à manquer et sans Elrik, mon cher fils, qui a toujours vu la terre ferme devant nous.

Merci Claude, pour ces quarts de nuit partagés sur mer et sur thèse, mon navire n'aurait pu traverser les tempêtes sans toi, mon fidèle ami et Bosco émérite, maître des tableaux, des graphiques et des mises en pages., sans l'aide également d'une formidable bordée de relectrices et de relecteurs, Françoise, Luc, Irène, Juliette, Olivier, Éric, Valérie, José, Mélia et Céleste qui ont garanti l'«étanchéité» orthographique et grammaticale de ma thèse.

Je remercie chaleureusement la formidable équipe de flibustières et de flibustiers du «Wine et Cheese», Élise, Yasmine, Claire, Oriane, Myriam, Jean-Yves, Laura, Mounir, Serge et Grégor pour les joyeux et stimulants moments passés ensemble autour de nos papiers et chapitres de thèse.

Enfin, je voudrais remercier mes camarades doctorants et toute l'équipe de l'ER M&O pour la bienveillance de leur regard lors des présentations doctorales et l'ambiance conviviale qu'ils savent faire régner avec une pensée particulière pour Nathalie Bony dont la bonne humeur a toujours été un grand soutien pour moi.

Sommaire

INTRODUCTION	13
--------------------	----

Première partie

CADRAGE CONCEPTUEL : ENJEUX RELATIONNELS D'UNE REPRISE ET ÉCHANGES DE RESSOURCES SOCIALES	21
--	-----------

CHAPITRE I

LES ENJEUX RELATIONNELS D'UNE REPRISE	23
--	-----------

Section 1 – La reprise externe parmi les différents types de transmission-reprise	25
1.1 Les différents types de transmission-reprise de PME	26
1.2 Le processus de reprise externe par une personne physique.....	33
1.3 Les enjeux d'une reprise externe par une personne physique.....	39
Section 2 – Les relations au centre des enjeux d'une reprise externe par une personne physique	52
2.1 La pertinence de l'étude des problématiques relationnelles	53
2.2 Les parties prenantes d'une reprise	58
2.3 Les différentes relations et leurs enjeux.....	65

CHAPITRE II

LES ÉCHANGES DE RESSOURCES SOCIALES POUR ANALYSER LES RELATIONS ENTRE LES PARTIES PRENANTES	79
--	-----------

Section 1 – Les caractéristiques et les déterminants des relations d'échanges entre les individus	83
1.1 L'initiation, le développement et la rupture des relations d'échanges	84
1.2 Les déterminants influençant les relations interindividuelles	88
1.3. Les ressources échangées, les modes d'allocations et les processus d'échanges.....	93
Section 2 – Les relations d'échanges dans le contexte d'une reprise	107
2.1 Les relations repreneur-parties prenantes et les conditions de leur transformation	108
2.2 Les attentes de ressources et les types de ressources échangées.....	112
2.3 Les facteurs influençant les échanges dans le contexte d'une reprise.....	122

Sommaire

Deuxième partie	
MÉTHODOLOGIE	135
<hr/>	
CHAPITRE III - POSITIONNEMENT DE LA RECHERCHE.....	137
Section 1 – Cadre épistémologique	138
1.1 Une démarche compréhensive	138
1.2 Une approche interprétative de la connaissance	141
Section 2 – Problématisation	143
2.1. Problématique	143
2.2 Questions de recherche	144
Section 3 – Terrain de recherches	147
3.1 Justification du choix de l'étude de cas multiples et des cas sélectionnés.....	147
3.2 Présentation des cas de reprise de PME (tableau 18, p. 155).....	151
CHAPITRE IV	
LA MÉTHODE D'ANALYSE	
ET LE RECUEIL DE DONNÉES.	157
Section 1 – Choix méthodologiques	158
1.1 Une analyse compréhensive et interprétative.....	158
1.2 Une analyse comparative	158
Section 2 – Données	161
2.1 Étapes de collecte.....	161
2.2 Données primaires.....	162
2.3 Données secondaires	167
2.4 Les biais issus de la collecte de données.....	169
Section 3 – Codage	171
3.1 Le codage par thématiques.....	171
3.2 Le double codage	172

Sommaire

Troisième partie

RÉSULTATS ET DISCUSSION..... 181

CHAPITRE V

LES PARTIES PRENANTES

ET LEURS RELATIONS AVEC LE REPRENEUR..... 183

Section 1 – Les enseignements du terrain et l’enrichissement de notre cadre d’analyse..... 185

1.1 L’ajustement de notre cadre d’analyse 185

1.2 Les cadres d’analyse retenus 187

Section 2 – Les parties prenantes d’une reprise 192

2.1 Les types de parties prenantes en fonction de leur lien avec l’entreprise
et de leur place dans le processus de production 192

2.2 La catégorisation des parties prenantes selon leur capacité d’influence 196

2.3. La catégorisation des parties prenantes selon leurs intérêts dominants 208

Section 3 – Les relations entre le repreneur et les parties prenantes..... 221

3.1 Les différentes ressources échangées par les parties prenantes et les dirigeants 222

3.2 Les cadres et les règles d’échanges de chaque cas..... 239

3.3 Les facteurs contextuels influençant les relations repreneur-parties prenantes 256

CHAPITRE VI

LA RÉUSSITE D’UNE REPRISE :

UNE APPROCHE RELATIONNELLE 269

Section 1 – Des «systèmes relationnels» caractérisés par deux dimensions 271

1.1 La dimension structurelle..... 272

1.2 La dimension fonctionnelle..... 273

1.3 Une illustration par la représentation d’un «système relationnel»
issu de notre terrain : le système relationnel du repreneur A..... 277

Section 2 – Proposition d’une typologie de systèmes relationnels..... 280

2.1 Présentation et comparaison des huit systèmes relationnels..... 280

2.2 Proposition d’une typologie de «systèmes relationnels» 300

Section 3 – La reprise, d’un système relationnel à l’autre..... 308

3.1 Les «stratégies de reprise» 308

3.2 Les déterminants de la réussite d’une reprise du point de vue des parties prenantes 329

Sommaire

CHAPITRE VII	
DISCUSSION DES RÉSULTATS	349
Section 1 – Contributions théoriques et méthodologiques de notre recherche	351
1.1 La détermination des parties prenantes d’une reprise	351
1.2 La caractérisation des relations entre le repreneur et les parties prenantes.....	354
1.3 La modélisation des relations repreneur-partie prenante, le système relationnel	355
1.4 Les contributions théoriques des résultats émergents	361
Section 2 – La validité de nos résultats et les voies de recherches à explorer	369
2.1 Évaluation des «risques épistémologiques» d’une approche compréhensive.....	369
2.2 Les limites de validité et les propositions de recherches	371
CONCLUSION	389
A. La synthèse de notre recherche et de nos résultats	389
B. Les contributions théoriques principales	394
C. Les limites et les voies de recherches pour en réduire l’impact	396
D. Les implications managériales	399
1. La Planification et la Mise en œuvre	400
2. La Transition	404
3. La nouvelle direction.....	406

Sommaire

<u>LISTE DES ANNEXES</u>	413
Annexe I: Guides d'entretiens	414
Annexe II: Exemple de retranscription d'entretien exploratoire Salariée Cadre 2016	418
Annexe III: Exemple de retranscription d'entretien Repreneur A	425
Annexe IV: Extrait d'article de presse sur l'entreprise B	444
Annexe V: Exemple d'une observation de terrain	445
<u>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES</u>	448
<u>LISTE DES TABLES</u>	461
Table des fiches-résultats	462
Table des tableaux	463
Table des schémas	465
Table des graphiques	466

INTRODUCTION

Les PME représentent, dans les économies développées, 95 % des entreprises et, dans l'UE, 75 millions d'emplois (sources OCDE). En France, chaque année 60 000 PME sont transmises ou disparaissent faute de repreneurs ou de transmissions réussies. Ces transferts concernent 300 000 emplois salariés. La reprise de PME est un processus complexe, caractérisé par la nature de l'entreprise, ses faibles ressources et la forte prégnance de son dirigeant. Une reprise est un processus permettant la continuité de l'entreprise en difficulté ou non et le maintien de ses structures organisationnelles grâce au rachat par un dirigeant repreneur (Cadieux & Brouard, 2009).

Si l'on considère le taux de défaillance des entreprises transmises (21 % pour des transmissions internes et 40 % pour des reprises externes à 6 ans – *Rapport Dombre-Coste F.* (2015) et *Les entreprises en France*, Édition 2019 - Insee), on mesure le coût économique et social de l'échec des reprises.

Pour comprendre ces défaillances et y faire face, les praticiens et les chercheurs ont proposé un très grand nombre de modèles explicatifs : ces modèles se sont attachés au processus de reprise (Deschamps, 2000 ; De Freyman & Richomme-Huet, 2010), aux profils, aux motivations ou aux freins du prédécesseur/cédant ou du successeur/repreneur (Bah, 2006 ; Cadieux & Brouard, 2009 ; De Freyman, 2009), aux relations entre le prédécesseur-cédant et le successeur-repreneur (Cadieux & Deschamps, 2011, Picard & Thévenard, 2004) ainsi qu'entre le successeur-repreneur et les salariés (Boussaguet, 2005 ; Saoudi, 2012), et enfin aux facteurs de contingences externes comme la fiscalité, la transparence du marché, l'accessibilité des ressources financières, la croissance du marché, les choix stratégiques post-reprises (BPCE, 2017 ; CNCFA, 2017)¹.

Une autre manière de comprendre et de mesurer la réussite d'une reprise est de considérer que la « performance » post-reprise d'une entreprise est un bon indicateur du succès de la transmission-reprise. Si la performance des entreprises est en général mesurée par des variables financières (Neely, 1999 ; Walker & Brown, 2004), différents courants de recherche ont proposé des approches alternatives à cette vision exclusivement financière. Ainsi, Kaplan & Norton (1996), dans le prolongement de Cyert & Marsh (1963), proposent de relier la

¹ Les Carnets de BPCE L'Observatoire – mai 2017 – La cession-transmission des PME et des TPE. Observatoire CNCFA Epsilon de la Transmission de PME 2017

performance d'une entreprise à sa capacité à satisfaire de manière équilibrée les attentes des différentes parties prenantes internes et externes (actionnaires, collaborateurs internes et externes, clients, fournisseurs, pouvoirs publics...). Pour ces auteurs, l'organisation est une coalition d'acteurs : les actionnaires, les collaborateurs, les fournisseurs, les clients et les pouvoirs publics. Les moteurs de ces coalitions sont les échanges de contributions et de rétributions. Pour que la coalition fonctionne, il faut que le rapport contribution et rétribution soit équilibré et le rôle du dirigeant est d'établir un rapport contribution/rétribution satisfaisant pour chacune des parties prenantes. Ainsi, si la performance financière peut être un élément de rétribution de certaines parties prenantes (les actionnaires, les dirigeants actionnaires, les fonds d'investissement...), elle doit être complétée ou enrichie avec d'autres formes de rétribution conduisant à la satisfaction des autres parties prenantes.

La littérature sur les PME propose un grand nombre de typologies de PME afin de prendre en compte la très grande hétérogénéité de ce type d'entreprises. Dans notre recherche, nous avons retenu celle de Marchesnay (1991) qui distingue trois types de PME : les très petites entreprises (TPE) dont les effectifs se situent de 1 à 10 salariés, les petites entreprises (PE) dont les effectifs vont de 10 à 50 salariés et les moyennes entreprises (ME) dont les effectifs vont de 50 à 200 salariés. Nous retenons cette typologie parce qu'elle est fondée sur un critère objectivable (les effectifs de l'entreprise) et que la taille reste un critère privilégié dans la littérature pour caractériser les PME (Khayat, 2004). En outre, notre étude porte sur le segment de la petite entreprise (PE, effectifs entre 10 et 50 salariés) parce qu'il correspond à une situation intermédiaire et permet de réduire les risques de cas trop spécifiques des segments de la TPE et de la ME et que nous pensons à la suite de Khayat (2004) que les différences entre les PME sont des différences de degré et non de nature.

Saint-Pierre & Cadieux (2011) ont montré que le dirigeant d'une PME ne peut être confondu avec le dirigeant d'une grande entreprise. L'un est l'autre assument « des risques de différentes natures » et évoluent « dans des environnements dissemblables ». Ainsi dans une PME, la priorisation de la performance financière peut avoir des conséquences néfastes sur la pérennité de l'entreprise. Ainsi, l'orientation à court terme, l'absence de lien avec la stratégie, l'incapacité à considérer l'intérêt de diverses parties prenantes comme les clients « clefs » ou les salariés « clefs » peuvent conduire à fragiliser l'activité. La performance financière est donc un critère insuffisant pour mesurer la réussite d'une reprise, et il semble pertinent de chercher d'autres indicateurs.

Parmi les nombreux défis que le repreneur devra relever, Cadieux & al. (2014) soulignent l'importance des enjeux associés aux relations avec les différents acteurs d'une reprise. Ces défis concernent aussi bien les relations avec le cédant (négocier une cible, trouver des compromis avec un interlocuteur «qui peut faire preuve de résistances ou de mauvaise foi», s'approprier le savoir-être et le savoir-faire de l'entreprise) qu'avec les autres parties prenantes. Il s'agira notamment de développer des relations satisfaisantes avec les parties prenantes internes et externes ayant des liens ténus avec l'entreprise en tenant compte des attentes de chacun (Cadieux & al., 2014) et de leurs propres représentations (Bornard & Thévenard-Puthod, 2009). Pour Bousquet (2005), la mobilisation des parties prenantes autour d'un projet réaliste et rassurant est essentielle. Les salariés, par exemple, attendent, d'une part, de connaître les modalités futures de fonctionnement de l'entreprise et la part qu'ils pourront prendre dans la nouvelle organisation et, d'autre part, d'identifier les bénéfices personnels des éventuelles transformations et leur intérêt à rester dans l'entreprise. Cela impose au repreneur d'avoir une vision claire et crédible de l'avenir de l'organisation mais aussi de respecter ses engagements. (Bousquet, 2005). Durst & Guldengerg (2010) ont montré que la réaction des employés est déterminante s'il s'agit d'employés «clés» permettant d'assurer la continuité des savoir-faire de l'entreprise. S'agissant des fournisseurs, l'expérience et la crédibilité professionnelle du repreneur dans le domaine d'activité permettront des relations plus satisfaisantes (Bastie & al., 2010).

Pour Cadieux & al. (2014), le développement des relations entre le repreneur et les parties prenantes doit permettre d'établir un climat de confiance facilitant le partage de l'information et du savoir-faire, d'assurer l'«arrimage des intérêts et des compétences du repreneur avec la cible et le secteur». Ces relations permettront, en outre, de garantir la légitimité et la crédibilité du repreneur, de développer des comportements entrepreneuriaux et de gestion par différentes «stratégies de formation, d'intégration et de préparation» et, enfin, de mobiliser les parties prenantes. Mais comme le soulignent Cadieux & al. (2014), la performance d'une reprise est un concept qui reste encore à définir. Nous avons fait le choix d'explorer le concept de réussite d'une reprise plutôt celui de performance qui suppose l'identification de critères quantitatifs de mesure, alors que notre démarche est une démarche qualitative et compréhensive.

Ainsi, les travaux sur le repreneuriat s'accordent donc à souligner l'importance centrale des relations entre le repreneur et chacune des parties prenantes et leurs liens possibles avec la réussite de la reprise.

Face à ce double constat – l'importance des défis relationnels pour le repreneur et les insuffisances théoriques et empiriques de mesure du niveau de réussite d'une reprise –, nous proposons dans notre démarche de recherche de tenter de concevoir un modèle relationnel permettant d'identifier des critères de mesure du niveau de réussite d'une reprise.

Dans un premier temps, nous délimiterons notre cadre conceptuel en situant le processus de reprise externe parmi les différentes approches théoriques des processus de transmission-reprise et en inventoriant les indicateurs de mesure de la réussite d'une reprise d'entreprise proposés par la littérature. Cette étape nous permettra de mettre en évidence les spécificités du repreneuriat, ses mécanismes, ses déterminants théoriques et, en particulier, les enjeux des relations entre le repreneur et les parties prenantes.

Dans un deuxième temps, pour approfondir notre compréhension de ces enjeux relationnels, nous nous appuierons sur la Théorie de l'échange de Ressources Sociales (TRS) (Blau, 1964 ; Foa & Foa, 1974, 1980) et sur le concept de ressource sociale, une marchandise matérielle ou symbolique transmise à travers une relation interpersonnelle (Foa & Foa, 1974). Nous avons choisi ce courant théorique, non seulement parce qu'il n'a jamais été utilisé à notre connaissance dans le champ du repreneuriat, mais aussi parce qu'il permet de décrire avec précision les relations entre le repreneur (dimensions, propriétés, facteurs d'influence, modes d'allocation...) et chaque partie prenante de la reprise (cédant, salariés, clients, fournisseurs, fonds d'investissement, etc.). Il offre en outre un cadre global et cohérent d'analyse des relations entre les parties prenantes et le nouveau dirigeant.

Afin d'identifier des critères pertinents de mesure de la réussite d'une reprise, nous avons conduit une étude de cas multiple au sein de quatre PME se situant dans le segment des petites entreprises (PE, entre 10 et 50 salariés) dont le processus de reprise est en cours (dans deux cas) et achevé (dans deux autres cas). Pour étudier ces relations d'échanges de ressources, nous avons réalisé des entretiens auprès de différentes parties prenantes (cédant, repreneur, dirigeants, employés, cadres, actionnaires, investisseurs).

Sur le plan théorique nos résultats permettent de proposer un modèle relationnel d'analyse de la réussite d'une reprise de PME et de bâtir une typologie de « système relationnel » du dirigeant. Ils devraient enrichir les connaissances sur la dimension relationnelle d'une reprise, en particulier de mieux comprendre comment le repreneur poursuit (ou transforme) les liens complexes tissés par le cédant et les différentes parties prenantes (salariés, fournisseurs, clients...).

Sur le plan managérial, notre recherche propose une approche permettant de mieux « identifier » les opportunités et les risques « relationnels » et ainsi de faciliter les transmissions-reprises et aider à réduire les risques de défaillance des organisations.

LA FORMULATION DE NOTRE PROBLÉMATIQUE

Nous avons formulé notre question de recherche principale de la façon suivante :

**« Comment concevoir la réussite
d'une reprise par une approche relationnelle ? »**

Afin de répondre à cette problématique principale, nous avons décomposé cette question en trois questions de recherche.

(QR1) « Quelles sont les caractéristiques des parties prenantes d'une reprise ? »

Cette question de recherche doit nous permettre d'identifier les caractéristiques de chaque partie prenante et leurs liens avec le processus de reprise. Il s'agira pour nous de mieux comprendre les attentes des parties prenantes et leur rôle dans la reprise.

**(QR2) « Quelles sont les relations établies par le repreneur
avec les parties prenantes d'une reprise ? »**

Dans un premier temps nous chercherons à comprendre quels sont les types de relations entre les individus et dans second temps d'identifier les types de relations entre le repreneur et les parties prenantes spécifiques d'une reprise.

**(QR3) « Quels sont les liens entre ces relations et la réussite
d'une reprise du point de vue des parties prenantes et du repreneur ? »**

Cette question se décline immédiatement en une sous-question plus précise liée à la notion de réussite. En effet, il semble nécessaire de clarifier pour chacune des parties prenantes les critères ou les conditions de réussite d'une reprise. Cela conduit à s'interroger sur les attentes spécifiques de ces dernières et la façon dont la reprise a pu y répondre.

Nous inspirant des travaux d'Allard-Poesi & Maréchal (2014), nous avons tenté de formuler cette problématique en répondant à trois critères principaux (voir tableau 1 page suivante).

Tableau 1 - Les critères qualitatifs d'une problématique

Critères	Descriptif
Clarté	Une question non-équivoque et un objet de recherche clairement délimité
Faisabilité	Un objet de recherche réaliste et faisable
Pertinence	Une question en suspens, apporter une réponse sera « utile »

D'après Allard-Poesi & Maréchal (2011).

Clarté : si au sein d'une PME, il existe un grand nombre de relations entre chacune des parties prenantes, nous avons fait le choix d'étudier uniquement les relations entre l'ancien et le nouveau dirigeant ainsi que leurs propres relations avec les autres parties prenantes du processus de reprise (ces relations existant aussi entre chaque individu et l'organisation en tant qu'entité collective). Le fait de circonscrire l'étude au niveau des relations interpersonnelles nous a permis de limiter le risque d'équivocité.

Faisabilité : la focalisation de notre question de recherche sur certaines relations a facilité la délimitation de notre objet de recherche. Nous étudions uniquement les relations reliant le repreneur, le cédant et les parties prenantes de la reprise dans un contexte organisationnel spécifique, celui de poursuite ou du renouvellement d'un projet entrepreneurial. Cela est apparu essentiel pour garantir la « faisabilité » de notre projet de recherche compte tenu de la complexité des liens interpersonnels au sein des organisations. Ainsi, nous avons exclu de notre recherche les relations entre les parties prenantes qui ne concernaient pas directement le repreneur ou le cédant.

Pertinence : dans le champ de la recherche sur la transmission-reprise, l'étude des indicateurs de réussite d'une reprise dans les approches socio-émotionnelles est essentiellement focalisée sur la socialisation intra-organisationnelle analysée dans son ensemble (Boussaguet, 2005) et non sur l'analyse des relations dyadiques. La seule relation dyadique étudiée avec précision concerne la relation entre le cédant et le repreneur. Ce constat s'inscrit à la suite de nombreux appels de la littérature prônant une meilleure compréhension des facteurs relationnels (Cadieux & al., 2014).

En vue de répondre à notre problématique et à nos questions de recherche, notre thèse est organisée en trois parties.

La première partie est consacrée au cadrage théorique de notre thèse. Elle restitue le cheminement théorique qui a mené à la formulation de notre question de recherche principale et à la construction de notre cadre conceptuel.

Le chapitre I est dédié d'une part à la caractérisation des types de reprises en décrivant les différents processus et les enjeux relationnels d'une reprise et d'autre part à l'identification des différents critères de mesure de la réussite d'une reprise pour le nouveau dirigeant et les parties prenantes. Pour cela, nous recensons les différents types de parties prenantes du processus de reprise proposés par la littérature et mettons en évidence l'importance des différents enjeux relationnels entre ces parties prenantes et le nouveau dirigeant.

Le chapitre II est consacré à la présentation de Théorie de l'échange de Ressources Sociales (Foa & Foa, 1974, 1980) comme cadre d'analyse des relations entre les parties prenantes et le repreneur. Pour cela, nous nous appuyons sur le concept d'échange de ressources sociales comme enjeu des relations entre le nouveau dirigeant et les parties prenantes et des moyens pour le premier et les seconds de satisfaire leurs attentes dans le contexte d'une reprise.

La deuxième partie de notre thèse explicite les choix méthodologiques qui ont façonné notre étude empirique.

Nous exposons dans le chapitre III la démarche compréhensive, l'épistémologie interprétative et inductive empruntées. Nous spécifions également les raisons qui ont motivé le choix de nos différents cas (et des interlocuteurs rencontrés) et notre unité d'analyse (la relation entre le repreneur et chacune des parties prenantes de la reprise).

Le chapitre IV décrit la manière dont nous avons organisé notre collecte de données et les modalités du déroulement de nos entretiens. La méthode d'analyse de contenu du matériau recueilli fait également l'objet d'une présentation détaillée, avant que ne soient exposées l'opérationnalisation de nos concepts et la définition de nos codes.

La troisième partie est consacrée à la présentation des résultats et à la discussion de notre étude empirique.

Les chapitres V et VI exposent les résultats qui se rapportent à nos questions de recherche.

Le chapitre VII est consacré à la «discussion» de nos résultats. Nous exposons en premier lieu les contributions théoriques et méthodologiques de notre travail de recherches avant d'évoquer ses limites et voies de recherches envisagées.

Enfin, en conclusion, nous proposons une synthèse de l'ensemble de nos recherches.

Nous posons également la question de son utilité sur le plan managérial.

Première partie

CADRAGE CONCEPTUEL: ENJEUX RELATIONNELS D'UNE REPRISE ET ÉCHANGES DE RESSOURCES SOCIALES

Structurée en deux chapitres, cette première partie est consacrée au cadrage théorique de notre thèse. Elle expose la réflexion théorique qui a mené à la formulation de notre question de recherches principale et à la construction de notre cadre conceptuel. Le premier chapitre est dédié à la caractérisation des enjeux relationnels et à l'identification des parties prenantes d'une reprise. Le second est consacré à la détermination caractéristique des relations interindividuelles. Pour cela, nous nous appuyons sur le concept de Ressources Sociales.

L'écriture de cette première partie a été animée par la poursuite de trois objectifs principaux.

1. Il s'agit d'identifier un cadre théorique global permettant de décrire avec précision les mécanismes relationnels entre le repreneur et les différentes parties prenantes d'une reprise. La recherche de ce cadre théorique doit nous conduire à « inventorier » l'ensemble des approches, des acteurs et des critères utilisés dans le champ de recherches de la transmission-reprise.
2. Nous souhaitons en outre mettre en évidence les limites de ces travaux pour l'étude de notre sujet, que celles-ci aient été directement évoquées par des auteurs, ou qu'elles résultent de nos propres réflexions.
3. Enfin, lorsque cela s'avère nécessaire, nous proposons des enrichissements théoriques tout au long de cette partie, pour répondre aux limites précédemment mentionnées.

Chapitre I

LES ENJEUX RELATIONNELS D'UNE REPRISE

Ce premier chapitre a un triple objectif :

- Présenter notre objet d'étude, la reprise externe de PME par une personne physique en le situant parmi les différents courants théoriques sur la transmission-reprise ;
- Identifier les parties prenantes d'une reprise et les enjeux de leurs relations avec le nouveau dirigeant ;
- Et, enfin, justifier la pertinence de l'étude des relations entre le nouveau dirigeant et les parties prenantes parmi les différents critères de mesure de la réussite d'une reprise.

Notre cadre théorique doit permettre de répondre aux questionnements soulevés par Deschamps & Durst (2014) et s'inspire des recommandations de Cadieux & al. (2014). Deschamps & Durst (2014) soulignent l'intérêt d'analyser les relations entre le repreneur et les parties prenantes : ainsi pour les auteurs l'analyse de ces relations doit permettre de mieux comprendre « la sortie entrepreneuriale » (Wennberg, Wiklund, Detienne & Cardon, 2010), l'ouverture de la propriété d'une entreprise familiale vers des investisseurs externes (Wiklund, Nordqvist, Hellerstedt & Bird, 2013), l'impact émotionnel sur les salariés et la construction de la confiance, le rôle de l'épouse (ou de la famille proche) dans le processus de transfert, ou encore le comportement du repreneur à l'égard des anciens partenaires (clients et fournisseurs). De leur côté, Cadieux & al. (2014) proposent de rechercher un modèle intégrateur prenant en compte toutes les parties prenantes (comme la famille et les membres du conseil d'administration) à l'image de celui de Le Breton-Miller, Miller & Steier (2004) dans le cadre de successions familiales.

Plan du chapitre I

LES ENJEUX RELATIONNELS D'UNE REPRISE

Section 1 : La reprise externe parmi les différents types de transmission-reprise

- 1.1 Les différents types de transmission-reprise de PME
- 1.2 Le processus de reprise externe par une personne physique
- 1.3 Les enjeux d'une reprise externe par une personne physique

Section 2 : Les relations au centre des enjeux d'une reprise externe par une personne physique

- 2.1 La pertinence de l'étude des problématiques relationnelles
- 2.2 Les parties prenantes d'une reprise
- 2.3 Les différentes relations leurs enjeux

Synthèse du chapitre I

Section 1 – La reprise externe parmi les différents types de transmission-reprise

Longtemps cantonnée dans une logique d'adaptation des théories conçues pour les grandes entreprises, la recherche sur l'entrepreneuriat a émergé comme champ de recherches à part entière au tournant des années soixante-dix. Cette période correspond à la prise de conscience des limites de l'efficacité des grandes firmes et à la prise en compte des PME, non pas simplement comme des «sous-traitants» des premières mais comme des organisations capables d'innovation, de création de valeur et représentant un tissu économique très important et très dynamique dans une économie en crise. Le mouvement s'est alors inversé et les recherches sur l'entrepreneuriat et sur les PME ont alimenté les réflexions des managers des grandes entreprises pour développer dans leurs organisations des qualités propres aux PME, comme l'intrapreneuriat ou l'agilité.

Si l'on reprend la définition de Varlet (1996) du mot «entreprendre» («se rendre maître de»), un repreneur entreprendrait en acquérant une entreprise, en «s'en rendant maître», c'est-à-dire qu'il va s'impliquer dans sa gestion et manager la reprise de telle sorte qu'il soit considéré comme le dirigeant (Deschamps, 2003). Ce qui fait l'entrepreneur, c'est l'«événement entrepreneurial» (Lacasse, 1990), lorsque l'entrepreneur «décide de créer ou d'acheter une entreprise d'une part, et d'accéder à la propriété d'une entreprise sur invitation ou d'accepter la direction et la propriété d'une entreprise obtenue par héritage d'autre part» (p. 114).

Cooper & Dunkelberg (1986) identifient quatre types d'événements entrepreneuriaux : la création d'entreprise, l'achat d'une entreprise existante, l'accession à une entreprise familiale par succession et l'accession à une entreprise existante sur invitation.

La reprise d'entreprise est devenue un champ de recherches dans les années 2000 lorsque l'évolution socio-économique des économies développées a imposé une prise en compte du phénomène : le départ en retraite massive des baby-boomers, la valorisation de l'image de l'entrepreneur, le chômage des cadres supérieurs issus des grandes entreprises, la globalisation et la complexité croissante des systèmes de gestion des PME. Ainsi, la littérature francophone a fait reconnaître la reprise d'entreprise (externe) comme pratique entrepreneuriale distincte de la création d'entreprise (Deschamps, 2003 ; Deschamps & Geindre, 2011), de la succession familiale (Parker & Van Praag, 2010) et enfin de la reprise interne par les salariés (RES) (Estève & Mahé de Boislandelle, 2011, 2015).

1.1 Les différents types de transmission-reprise de PME

Qu'est qu'une PME ? La Commission Européenne¹ propose de définir les PME comme des entreprises dont l'effectif est inférieur à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires n'excède pas 50 millions d'euros ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 43 millions d'euros. Une des plus grandes difficultés pour répondre à cette question tient à l'extrême hétérogénéité des PME.

Dans la littérature (Julien, 1994 ; Van Caillie, 2003), une PME est caractérisée par deux éléments, la taille de l'organisation et l'impact du profil du dirigeant entrepreneur. La taille de l'organisation implique un portefeuille de ressources rares, générant un faible volume d'emplois directs, un système de gestion simple et peu formel, une dépendance à l'égard de son environnement (technologie, marché du travail, marché des capitaux...). Cette taille est aussi souvent perçue comme une ressource lorsqu'elle se traduit par une plus grande flexibilité ou agilité.

L'autre élément essentiel, le profil du dirigeant entrepreneur (sa personnalité, sa formation, son expérience, ses aspirations personnelles et familiales, ses compétences managériales et techniques, son attitude à l'égard du risque et de l'innovation) impacte la stratégie et les modalités de gestion, les relations avec les parties prenantes (salariés, clients, fournisseurs, pouvoir publics, etc.). À l'extrême, en particulier dans les entreprises artisanales, il peut y avoir une confusion identitaire entre le dirigeant et l'entreprise (Picard & Thévenard-Puthod, 2004).

Pour Cadieux (2008) la transmission de PME est caractérisée par trois éléments : la poursuite de l'activité de l'entreprise dans une logique de continuité, la mise en place effective d'un successeur (dans les cas de transmission familiale) ou du repreneur (dans les autres cas de transmission), et le retrait du prédécesseur (dans les cas de transmission familiale) ou du cédant (dans les autres cas de transmission) de la gouvernance et de la propriété de l'entreprise. En outre, elle comporte deux aspects : la transmission de gestion et la transmission patrimoniale (Bayad & Barbot, 2002). La reprise, toujours selon Cadieux (2008), correspond à la perspective du repreneur.

La reprise interne ou la reprise externe

Depuis les années 2000, la recherche en transmission-reprise s'est attachée à mieux comprendre le phénomène en bâtissant une typologie dont le critère de différenciation principal est

1. Recommandation 2003/361/CE de la commission, du 6 mai 2003, concernant la définition des PME. JO L124 du 20 mai 2003, p. 36.

le lien entre le successeur-repreneur et l'organisation et, plus précisément, la proximité relationnelle entre cédant et repreneur. Cette typologie a permis de proposer des cadres d'analyse différenciés concernant les processus, les parties prenantes impliquées, les risques associés, etc. Les auteurs se sont « spécialisés » sur les différents champs de la littérature, la succession, le rachat par les salariés ou la reprise par les personnes physiques ou encore sur les reprises par des personnes morales dans une logique de croissance externe.

Tableau 2 - Représentation des modalités de transmission d'une PME

	Choix 1	Choix 2		
Modes	Succession	Cession		
Transmission	Interne à la famille	Externe à la famille		
	Interne à l'entreprise	Interne à l'entreprise	Externe à l'entreprise	
Bénéficiaire de la transmission	Héritier	Un ou plusieurs salariés	À un tiers, personne physique	À un tiers, personne morale
Courant de la littérature	Succession	RES	RPP	Croissance Externe

D'après Deschamps & Durst (2014) et Cadieux (2010).

Les reprises externes représentent 75 % des opérations (dont 12,2 % pour les personnes morales) contre seulement 25 % pour les reprises familiales et par les salariés selon le baromètre CNCFA Epsilon 2017. Cette faiblesse de la reprise interne semble être spécifique de la France. « Ce taux est au moins deux fois plus faible que dans les principaux pays de la zone euro » (CNCFA Epsilon 2017). Ce type de reprise représente 51 % des reprises en Allemagne et 80 % en Italie.

Pour Borges (2012), « la succession d'une entreprise familiale est un phénomène important dans le cycle de la vie des entreprises familiales dès lors qu'elle exerce une influence significative sur la survie même de celles-ci. » Elle permet selon différents auteurs « d'impulser la croissance de l'organisation, à partir de l'insertion de nouvelles pratiques de gestion et de direction stratégiques » (Kellermanns, Eddleston, Sarathy & Murphy, 2012). Mal gérée, elle peut conduire à la faillite de l'entreprise familiale suite à l'apparition de conflits inhérents à la dynamique entre famille et entreprise (Borges, 2012, citant Massis, Chua & Chrisman, 2008).

Même si le départ en retraite du dirigeant est la première circonstance de transmission, les motifs hors retraite représentent en fonction des secteurs de 40 à 52 % des opérations (Stéphan, 2012). Toute entreprise à partir d'une certaine taille (plus de 10 salariés et plus

1,5 million d'euros de CA) est potentiellement à vendre ou à acheter (Oséo-BDPME, 2005). Ainsi, il conviendrait de considérer que la transmission d'entreprise n'est plus synonyme du départ en retraite du propriétaire dirigeant et que cela devient un acte de gestion ordinaire (Stéphan, 2012). « Il y aura aussi un nombre croissant d'entrepreneurs qui resteront dans la même entreprise pendant une période plus courte, et non pas seulement toute leur vie comme par le passé » (DG Entreprises, 2002-2 : 51 cité par Stéphan, 2012).

Les modalités de transmission ne relèvent pas toujours d'un choix. Si, spontanément, les entrepreneurs souhaitent transmettre leur entreprise à un repreneur membre de la famille (Bughin, Colot & Finet, 2010), pour la plupart des transmissions externes, la principale raison de la cession de l'entreprise par son dirigeant demeure l'absence de successeur familial (Haddadj & d'Andria, 2001). La faiblesse et la baisse continue des transmissions familiales s'expliquent par plusieurs raisons : un manque d'intérêt (souvent lié au niveau d'étude croissant des héritiers familiaux, Stavrou, 1999), une inaptitude de la part des successeurs et le refus réel ou inconscient des dirigeants de transmettre l'entreprise. L'époque où les enfants suivaient les traces de leurs parents est révolue (Bughin & al., 2010).

Le Breton-Miller (2011) propose pour remédier à ces difficultés « de solliciter la candidature de membres de la famille élargie ou de chercher des candidats à l'extérieur de la famille ». Pourtant, même si les reprises externes sont les plus nombreuses, elles ont aussi un taux d'échec deux fois supérieur à celui de la transmission aux salariés et plus de trois fois à celles des transmissions familiales (Picard & Thévenard-Puthod, 2006).

La reprise par les salariés ou plus largement par un *insider* (Bastie & al., 2010), facilite le transfert. Selon Oséo-BDPME (2005), le degré de proximité du repreneur avec l'entreprise protégerait de l'échec de la reprise. « Plus le repreneur est proche du cédant (membre de la famille, salarié), plus il a acquis des connaissances sur le secteur, sur l'entreprise et son fonctionnement et moins les incertitudes de l'environnement sur sa capacité à gérer l'entreprise sont importantes », précisent (Bastie & al., 2010). La position d'*insider* réduirait les asymétries d'information sur la santé de l'entreprise et son potentiel économique et favoriserait un comportement collaboratif du cédant lors de la phase de transition. En outre, elle améliorerait la qualité des relations avec les parties prenantes, en particulier avec les clients (Bastie & Cieply, 2007). La présence du cédant à la direction de l'entreprise au côté du repreneur après la cession est un facteur de succès lorsque l'entreprise a au moins 10 salariés. (Oséo-BDPME, 2005).

Les successeurs internes représentent deux types d'atouts pour l'organisation : une meilleure connaissance de l'entreprise (produits, marchés, concurrents et clients, collaborateurs, technologie, organisation - Parrino, 1997) et l'existence de réseaux sociaux à partir desquels

ils acquièrent l'information spécifique. Picard & Thévenard-Puthod (2004) évoquent aussi la reconnaissance par les collaborateurs et la légitimité préalable dont ils bénéficient.

Pour Bughin & al. (2010), le repreneur externe apporte pour sa part une connaissance et un savoir-faire nouveau, et il est naturellement plus susceptible de mettre en place des stratégies innovantes remettant en question les stratégies existantes et la volonté de continuité.

Ces auteurs soulignent également le lien entre la performance de l'entreprise et le choix du profil du repreneur. Dherment (1998) et Smith & Amoako-Adu (1999), travaillant sur les successions d'entreprises familiales, montrent aussi que la bonne performance d'une entreprise avant reprise est souvent associée à une reprise interne tandis, qu'à l'inverse, une faible performance conduit à « l'engagement d'un manager externe ». Dans le premier cas, il s'agira de poursuivre la stratégie du prédécesseur. Dans le second, c'est un changement radical qui est attendu. On peut noter dans ce contexte que la succession est présentée comme un remplacement et semble assez analogue à un recrutement.

La reprise interne familiale ou la succession

Parmi les reprises internes, les reprises familiales (ou successions familiales) sont considérées comme spécifiques. Elles comportent un niveau de complexité supplémentaire car des questions relationnelles particulières, des « histoires de familles » (de Freyman & Richomme-Huet, 2010) s'ajoutent aux enjeux économiques et sociaux. Même si cette forme d'organisations est très ancienne, les entreprises familiales ne sont un objet d'études en management que depuis les années quatre-vingt. Allouche & Amann (2000) ont répertorié différentes définitions d'une très grande hétérogénéité (voir tableau 3 page suivante).

Tableau 3 – Les définitions d'une entreprise familiale

	Auteurs	Contenu
Définitions monocritère		
Critère de la propriété Critère du contrôle	Barnes L. B. & Hershon S. S. (1976); Alcon P. B. (1982); Lansberg I., Perrow S. & Rogolsky S. (1988)	L'entreprise est la propriété d'un individu, ou des membres de la famille.
Définitions pluri-critères		
Propriété et contrôle	Davis J.A. & Taguiri, R. (1982); Davis J. & Pratt, J. Eds (1985); Rosenblatt, P.C. de Milk, L. Anderson R. M. et Johnson (1985); Dyer, W. G. J.-R. (1986); Handler, W. C. (1989); Cromie S., Stephenson B. & Monteith D. (1995)	L'entreprise est à la fois la propriété d'un individu et d'une famille. Elle est contrôlée par une famille plus ou moins élargie (avec plus ou moins d'intensité dans le contrôle).
Propriété, transmission et contrôle	Churchill N. Hatten K. J. (1987); Ward J. L. (1987)	La transmission de l'entreprise à une autre génération a été (ou sera) effectuée. La nouvelle génération doit conserver le contrôle.
Propriété et domination de la famille, nom de l'entreprise	Christensen R. (1953)	La domination par la famille se traduit par le fait que cette dernière donne son nom, l'imprègne de ses traditions et est (ou a été) propriétaire d'une partie des actions.
Génération d'entrepreneur et influence mutuelle.	Donneley (1964)	Il y a au moins deux générations de membres de la famille dans l'entreprise et une influence mutuelle famille/entreprise.
Existence de sous-système	Beckard, R & Dyer W. G. Jr (1983)	Un système composé de sous-systèmes (l'entreprise, la famille, le fondateur)

Sources Allouche J. & Amman B. (2000) p. 12, cité par Ben Hamouda & Smida, 2008.

Cadieux (1999) propose la définition suivante : « Une entreprise sous contrôle individuel ou familial dont la majorité des dirigeants - il peut n'y en avoir qu'un - sont les membres de la même famille, qu'elle soit nucléaire ou élargie, que ces derniers y contrôlent la gestion effective et que ceux-ci ont une volonté ferme de transmettre l'entreprise à la génération suivante ». Cette définition souligne clairement l'intention de transmission.

La succession se définit comme étant le processus par lequel le leader de l'entreprise familiale est remplacé par un autre membre de la famille (Van der Merwe, Venter & Ellis, 2009).

Le rachat d'entreprise par les salariés (RES) (traduction du LMBO anglo-saxon : *Leverage Management Buy Out*) correspond à la transmission faite au bénéfice de salariés, souvent membres de l'encadrement. Il peut s'agir d'un employé, d'un groupe d'employés, d'un actionnaire minoritaire ou d'un partenaire d'affaires (Ouardi, 2012). Cette forme de transmission s'appuie sur la constitution d'une société holding contrôlée par les salariés, laquelle rachète les titres de la société à reprendre (Boussaguet, 2007).

Tableau 4 – Les options de transmissions internes

Types de repreneur interne	Spécificités relationnelles et avantages de l'option.
Un salarié ou un groupe de salarié	<ul style="list-style-type: none"> • Connaît le cédant et l'entreprise pour y avoir travaillé. • Permet une meilleure préparation du repreneur. • Permet de garder l'expertise managériale de l'entreprise tout en protégeant les méthodes et procédés de l'entreprise.
Un actionnaire ou des actionnaires minoritaires	<ul style="list-style-type: none"> • Connaît le cédant et l'entreprise pour y avoir été impliqué financièrement. • Peut connaître l'entreprise pour y avoir travaillé. • Permet de garder l'expertise managériale de l'entreprise.
Un ou des partenaires d'affaires	<ul style="list-style-type: none"> • Connaît le cédant et l'entreprise pour y avoir été impliqué financièrement. • Peut connaître l'entreprise pour y avoir travaillé. • Permet de garder l'expertise managériale de l'entreprise un ou des partenaires d'affaires. • Connaît le cédant et l'entreprise pour y avoir collaboré en tant que partenaire d'affaires, mais pas nécessairement au niveau du management.

D'après Ouardi (2012), source : Cadieux & Brouard (2007).

Pour Barbot & Richome-Huet (2007) ces différentes options se distinguent par le degré de connaissance qu'a le repreneur de l'entreprise avant d'en assumer l'entière responsabilité.

Pour Lambert, Laudic & Lheure (2003), la RES permet de conserver l'expertise managériale au sein de l'entreprise et de protéger la confidentialité de son savoir-faire, de ses méthodes et de ses procédés. Elle permet aussi de maintenir l'esprit d'entrepreneuriat au sein de l'entreprise et de diminuer le risque lié aux coûts de transaction (Ouradi, 2012 citant Oséo, 2005). En revanche, la difficulté de ce type de reprise est que l'entreprise doit disposer en son sein d'employés à la fois intéressés à reprendre l'entreprise et possédant des compétences requises de dirigeant (Medef, 2007).

La reprise externe par une personne physique (le repreneuriat)

Pour Bornard & Thévenard-Puthod, (2009) quand un cédant décide de transmettre son entreprise, il désire plutôt la transmettre à quelqu'un de proche, en priorité à sa famille (81 % des propriétaires souhaitent que leur entreprise reste dans la famille, selon Marshall & al., 2006). La transmission familiale est devenue largement minoritaire en France (Oséo BDPME, 2005) et l'on observe une part croissante de cessions à un tiers externe contraignant le cédant à trouver un « fils spirituel » capable de pérenniser l'œuvre d'une vie (Kets de Vries, 1985). Deschamps (2003) définit la RPP de nature entrepreneuriale comme un processus « incarné par un ou plusieurs individus s'associant en impulsant une nouvelle organi-

sation sur la base d'une entité rachetée afin d'apporter une valeur accrue, voire nouvelle, aux parties prenantes à leur projet ». L'auteure entend par repreneur « un nouveau propriétaire-dirigeant, seul ou abrité derrière une structure limitant ses risques personnels, qui achète, de manière onéreuse, une cible en fonctionnement » (p. 61).

Pour Brancaleoni & Masquelier (2005) « la cession ou la transmission d'une entreprise (sous forme individuelle ou de société) conduit à un changement de pouvoir sans que les éléments primordiaux de cette entreprise ne disparaissent (objet, dénomination sociale, enseigne, clientèle, salariés) ». Quelles que soient les modalités financières de l'acte, la finalité de la transmission réside bien dans la continuité organisationnelle, commerciale ou patrimoniale.

Du point de vue juridique, la transmission à titre onéreux se définit comme la cession des pouvoirs à un tiers – personne physique ou morale – en contrepartie d'un prix et traduit la continuité de l'existence et de l'activité de l'entreprise (Oséo-BDPME, 2005). Pour Stéphan (2012), si les repreneurs sont considérés comme de nouveaux acteurs dans l'organisation, leur mission principale en tant que propriétaire-dirigeant est bien la poursuite de l'activité de l'entreprise. Ils sont les nouveaux porteurs de la continuité organisationnelle. Le repreneur entre dans une entité dont les collaborateurs n'ont pas été recrutés par lui et qui ont leurs pratiques, leur culture, leurs attentes, et avec lesquels il va devoir reconstituer des relations d'échanges. La reprise a des particularités liées à la réalité intangible de l'entreprise. Il doit faire avec une entreprise qui existe déjà en termes de localisation, d'affaires, de positionnement sur un marché, etc. Le repreneur acquiert le « statut » d'entrepreneur lorsqu'il achète une entreprise pour la transformer. En d'autres termes, il ne deviendra véritablement « entrepreneur » que lorsqu'il aura provoqué des changements dans le fonctionnement ou la stratégie de l'organisation.

Synthèse : Les différents types de transmission-reprise de PME

Les recherches en transmission-reprise ont permis de bâtir une typologie dont le critère de différenciation principal est le lien entre le successeur-repreneur et l'organisation ainsi que la proximité relationnelle entre cédant et repreneur. Cette typologie a conduit à proposer des cadres d'analyse différenciés concernant les processus, les parties prenantes impliquées, les risques associés, etc. Nous retenons la définition de Deschamps (2003) de la reprise externe par une personne physique : un processus « incarné par un ou plusieurs individus s'associant en impulsant une nouvelle organisation sur la base d'une entité rachetée afin d'apporter une valeur accrue, voire nouvelle, aux parties prenantes et à leur projet ».

1.2 Le processus de reprise externe par une personne physique

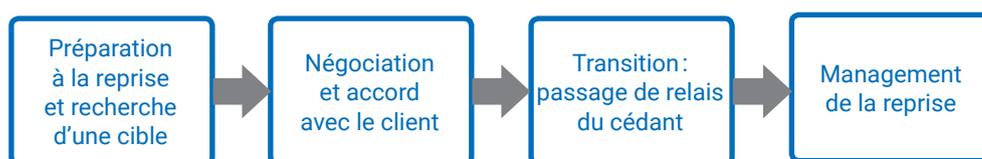
Le phénomène de reprise est principalement identifié dans la littérature comme un processus (Farquhar, 1989). Un processus peut être défini selon différentes dimensions¹ : une dimension opérative, une « suite continue d'opérations, d'actions constituant la manière de faire, de fabriquer quelque chose » ; une dimension temporelle, un « enchaînement ordonné de faits ou de phénomènes, répondant à un certain schéma et aboutissant à quelque chose » et, enfin, une dimension comportementale et attitudinale, une « manière que quelqu'un, un groupe, a de se comporter en vue d'un résultat particulier répondant à un schéma précis ».

Nous proposons d'analyser ce processus selon ces trois dimensions : opérative, temporelle et attitudinale.

a. La dimension opérative

Picard & Thévenard-Puthod (2004), travaillant sur la reprise externe sous l'angle du repreneur, proposent de découper le processus en quatre phases : la préparation, l'accord, la transition et le management de la reprise. Ils précisent que ces étapes ne s'enchaînent pas toujours de façon linéaire et qu'il est parfois nécessaire de procéder à des itérations. Le processus peut néanmoins s'arrêter et redémarrer à l'étape précédente.

Schéma 1 – Les étapes du processus d'une reprise externe



D'après Picard & Thévenard-Puthod (2004).

Chaque phase a un objectif ou un enjeu différent (Picard & Thévenard-Puthod, 2004) :

- La préparation doit permettre à la fois de trouver une motivation suffisante pour se lancer dans le processus, rencontrer la cible, évaluer la cible et réunir le financement nécessaire.
- La négociation et l'accord sont essentiellement une phase de transaction pour laquelle les aspects techniques (juridiques, fiscaux, financiers...) sont centraux.
- La phase de transition est celle à la fois de conception et de réalisation du dispositif de transfert de légitimité, de compétences, de savoir-faire et de pouvoir décisionnel.

1 <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/processus>

- Enfin, la phase de management post-reprise est celle qui doit permettre de prendre en main la structure en établissant un nouveau leadership et en réorganisant l'entreprise.

Pour Cadieux (2014), qui reprend toute la littérature depuis 30 ans sur la reprise du point de vue du repreneur, le processus se découpe en cinq étapes :

1. Trouver, faire évaluer et négocier une cible qu'il a identifiée ;
2. Assurer un montage financier ;
3. Composer avec le cédant qui peut faire preuve de résistances ou de mauvaise foi ;
4. S'approprier le savoir-être et le savoir-faire de l'entreprise et apprivoiser l'ensemble des parties prenantes internes et externes en créant, avec elles, des liens étroits ;
5. Procéder à la régénération stratégique de l'entreprise reprise, dans le cas où cela s'avère nécessaire.

Barbot-Grizzo (2012) étudiant la transmission-reprise externe du point de vue du cédant identifie quatre phases. La première est spécifique à la position du cédant : cette phase correspond à la fois à une recherche d'informations, à l'identification des opportunités stratégiques potentielles, à l'évaluation de la valeur de reprise de l'entreprise et à la recherche de candidats potentiels. En revanche, les étapes suivantes sont identiques à celles présentées par Picard & Thévenard-Puthod (2004) : phase d'Accord, phase de Transition et phase de Management post-reprise.

Fortes du constat de la similitude des phases, quel que soit le point de vue, Cadieux & Deschamps (2008) ont proposé un modèle de synthèse du processus (tableau 5).

Tableau 5 – Phases du processus de transmission

CÉDANT			
PDG			
① Réflexion personnelle	② Mise en œuvre du projet	③ Transition	④ Nouvelle direction
Transferts de la direction et de propriété			
			PDG
REPRENEUR			

D'après Cadieux & Deschamps (2008)

Les auteures reprennent chacune des phases et déclinent les objectifs et les actions associés pour chacun des membres de la dyade.

La phase une de réflexion personnelle correspond à la période où l'un et l'autre réfléchissent à leur projet personnel. La prise de décision est l'aboutissement de cette étape. La

réflexion du cédant porte sur ses nouveaux projets de vie (relever de nouveaux défis ou de retraite, Lambert & al., 2003). Le repreneur, lui, s'interroge sur l'éventuelle mise en œuvre d'un nouveau projet d'affaire (Barbot & Deschamps, 2004; Deschamps & Paturel, 2005) qui aura nécessairement un impact majeur sur sa vie professionnelle, personnelle, familiale et sociale.

La seconde phase de mise en œuvre du projet s'articule autour de l'analyse de l'entreprise ciblée pour le repreneur (Barbot & Deschamps, 2004; Deschamps & Paturel, 2005), la valorisation de l'entreprise par l'un et l'autre et l'évaluation du repreneur par le cédant. Cette phase est caractérisée par les rencontres, les échanges qui se tiendront entre les parties, par l'évaluation du potentiel qu'ils feront de l'entreprise, par la négociation et enfin, par la signature de l'accord consacrant la transmission patrimoniale (Barbot & Deschamps, 2004; Deschamps & Paturel, 2005; Picard & Thévenard-Puthod, 2004).

La troisième phase, celle de la transition, est la période durant laquelle le cédant transfère au repreneur l'ensemble des compétences stratégiques et opérationnelles, explicite les compétences tacites, mobilise les parties prenantes (salariés, clients, fournisseurs, etc.) et favorise la socialisation organisationnelle du repreneur (Costes, 2011). Cette phase est celle de la transmission de gestion et se traduit par l'échange du « rôle » de dirigeant.

La dernière phase, la mise en place de la nouvelle direction se traduit par une période d'autosocialisation du repreneur durant laquelle l'écoute et l'humilité sont essentielles pour continuer à asseoir sa crédibilité et sa légitimité. C'est aussi une phase durant laquelle le cédant devra poursuivre son travail de deuil (entamé avec la prise de décision de vendre) en fonction de ses choix : soit rester dans l'entreprise comme collaborateur ou partenaire, soit quitter l'entreprise (Lambert & al., 2003). Ce travail sera plus ou moins aisé.

b. La dimension temporelle

Pour décrire cette dimension, les chercheurs sont confrontés à de multiples contraintes qui les conduisent parfois à rester flous sur la durée optimale pour assurer le succès d'une transmission-reprise. Les aléas de l'existence (maladie, décès, divorce...) ou de l'activité économique peuvent modifier très fortement cet élément. En outre certaines phases (recherche du repreneur, négociation, transition) peuvent être plus longues que d'autres en fonction du contexte, du secteur, des motifs de cession, etc.

Le processus de transmission-reprise est caractérisé par un point de départ, lorsque le cédant est le seul dirigeant de l'entreprise, et une fin, lorsque le repreneur dirige l'entreprise effectivement et seul à son tour.

Pour Picard & Thévenard-Puthod (2006), la durée du processus est éminemment variable, en fonction du type d'entreprise reprise (fonds de commerce ou entreprise industrielle par exemple), du profil du repreneur (ses compétences, son expérience), de la motivation du cédant et de son envie ou besoin de vendre rapidement. En France, il semble que la durée moyenne de reprise d'une entreprise est de 14 mois avec un intervalle de 6 à 24 mois (CRA, Association Cédants et Repreneurs d'Affaires, 2015). Selon Deschamps & Paturel (2005), bien que cruciale, la phase de transition ne doit pas excéder six mois, car c'est un moment très délicat de partage de leadership qui déstabilise l'entreprise. Cadieux considère que cette phase doit se dérouler sur 12 mois (Cadieux, 2009), d'autres préconisent au contraire une durée maximale de 3 mois (Thévenard-Puthod 2004).

c. La dimension comportementale et attitudinale

Dans le cadre d'un processus de reprise cette dimension permet de décrire les relations qu'établissent le cédant et le repreneur entre eux, mais aussi vis-à-vis des autres parties prenantes de l'entreprise. Elle permet aussi de mieux comprendre les rôles que chaque partie peut ou doit jouer pour favoriser la reprise et l'enjeu qu'elles représentent au regard du succès du processus.

La transition des rôles entre le cédant et le repreneur. L'accompagnement par le cédant réalisé à travers différents rôles tels que proposés par Handler (1994) et repris par Cadieux & Deschamps (2011) est structuré en différentes étapes où l'on assiste à une croissance du rôle du repreneur et au désengagement progressif du cédant. Ces étapes présentent sept types successifs de relations entre prédécesseur et successeur caractérisées par différents rôles. Si le modèle d'accompagnement par la transition des rôles a été pensé par Handler dans le contexte d'une succession d'une entreprise familiale, les chercheurs (Cadieux & Deschamps, 2011) et les praticiens (Rapport Dombre-Coste, 2015) considèrent qu'il est transposable avec pertinence dans un contexte repreneurial.

- **Un rôle de passeur :** le cédant agit comme un entremetteur auprès de l'ensemble des parties prenantes : clients, fournisseurs, banquiers, employés, pouvoirs publics, etc. Le repreneur est présenté comme un successeur et un continuateur.
- **Le rôle de mobilisateur :** en encourageant le repreneur tout au long de son apprentissage, le cédant permet de renforcer la confiance du repreneur en lui-même. (Higgins & Kram, 2001). L'objet est de sécuriser et de rassurer sur les compétences acquises.

- **Le rôle de collaborateur.** Même si la passation officielle n'est pas encore réalisée, ce rôle permet de mettre le repreneur dans une posture managériale ou co-managériale et renforce la capacité de se projeter comme futur dirigeant.
- **Le rôle de protecteur.** En alertant le repreneur face aux risques managériaux, commerciaux ou techniques, le cédant s'inscrit dans une logique de transparence sur les points faibles de l'entreprise et la vigilance dont il faut faire preuve. Il peut prendre la forme d'un *feed-back* par rapport aux relations avec telle ou telle partie prenante.
- **Enfin, le rôle d'observateur,** conjugué avec le rôle précédent, permet de sécuriser les différentes parties prenantes et d'accroître la crédibilité du repreneur.

L'attitude des principales parties prenantes. Pour Estève & Mahé de Boislandelle (2015), les relations entre le cédant, le repreneur et les salariés sont caractérisées par l'attitude de chacune de ces parties prenantes internes. Les attitudes vont « refléter les a priori » de ces trois acteurs principaux d'une transmission-reprise. Les auteurs, reprenant Rokeach (1969), définissent l'attitude comme une « prédisposition à réagir de manière favorable ou défavorable » à l'égard d'une situation. L'attitude sera déterminée par les « croyances » de l'acteur à propos des conséquences d'une action entreprise et par ses réactions affectives envers ces dernières.

Estève & Mahé de Boislandelle (2015) identifient trois cas de figure : une attitude positive si les croyances et l'affectivité sont simultanément positives, une attitude négative si les croyances et l'affectivité sont simultanément négatives et enfin une attitude ambiguë si elles sont de sens opposé (tableau 6).

Tableau 6 – Attitudes des parties prenantes à l'égard de la transmission-reprise

Parties prenantes	Positive	Ambiguë	Négative
Cédant	Volonté de cession résolue et préparée (deuil accepté).	Volonté de cession hésitante (deuil difficile).	Volonté de cession subie (obligation, accident) (deuil difficile).
Repreneur	Reprise reposant sur un projet stratégique clair, des compétences managériales et un souci d'intégration.	Reprise privilégiant la saisie d'une opportunité immobilière ou stratégique se confondant avec un rachat pur et simple.	Reprise pour des motifs ambigus, absence de compétences et aucune volonté d'intégration.
Salariés	Situation de l'entreprise jugée bonne et prometteuse.	Situation de l'entreprise acceptable mais jugée incertaine pour le futur.	Situation jugée difficile et sans avenir.

D'après Estève & Mahé de Boislandelle (2015).

Ces attitudes vont conduire à des situations de coopération variables générant des risques de difficultés relationnelles et d'échec de la reprise.

Tableau 7 – Incidence des attitudes sur le processus de coopération

Attitudes du Cédant, du repreneur et des salariés.	Attitudes du Cédant, du repreneur et des salariés.	Coopération
Positive	Positive	Positive
Négative	Négative	Négative
Positive	Négative	Ambiguë
Négative	Positive	Ambiguë

D'après Estève & Mahé de Boislandelle (2015).

Le processus de socialisation du repreneur : Lamarque & Story (2009) affirment que « la légitimité ne s'acquiert pas avec le rachat de l'entreprise, elle se démontre. Aussi légitime soit-il à ses propres yeux, le repreneur devra être perçu comme tel par les tiers, et en premier lieu par le corps social ». Pour Fisher (1986) la socialisation organisationnelle correspond au processus d'apprentissage des attitudes, comportements et connaissances que les arrivants doivent acquérir pour assumer leur nouveau rôle et participer en tant que membre à part entière d'une organisation. Boussaguet (2008) met en évidence deux niveaux et les différents objectifs permettant de réussir ce processus.

- **Au niveau organisationnel :** conserver les savoirs, les savoir-faire et les compétences qui permettaient de faire fonctionner l'entreprise dans le passé, et éviter les dysfonctionnements liés à la perte d'informations, de synergie ou de capital immatériel.
- **Au niveau individuel :** permettre aux arrivants de réorganiser leurs acquis ou leurs expériences dans le nouveau contexte pour être rapidement efficaces sur les plans cognitifs (perception de la situation), relationnels (interactions avec les autres membres) et techniques (maîtrise des outils de production et de gestion) ; ils doivent être reconnus comme capables de s'adapter au mieux à leur nouvel environnement.

Synthèse : Le processus de reprise externe par une personne physique

La reprise externe peut être analysée comme un processus caractérisé selon trois dimensions : **une dimension opérative, une dimension temporelle et une dimension comportementale et attitudinale.**

Le processus s'articule autour de quatre phases (Cadieux & Deschamps, 2008) : **la phase une de réflexion personnelle, la phase de mise en œuvre du projet, la phase de transition et la phase de nouvelle direction.** La durée du processus est variable (entre 6 et 24 mois) en fonction du type d'entreprise reprise, du profil du repreneur et de la motivation du cédant.

Le processus est aussi caractérisé par **le type de relations établies entre chacune des parties prenantes de la reprise.** Ces relations évoluent en fonction des rôles assumés par le cédant et le repreneur et par l'attitude des parties prenantes à l'égard de la reprise et permettent **la socialisation du repreneur.**

1.3 Les enjeux d'une reprise externe par une personne physique

La reprise d'entreprise par une personne physique est un processus spécifique parmi les autres modes de transmission-reprise. Comme nous l'avons vu précédemment, les reprises s'articulent schématiquement autour de différentes phases : la planification, la mise en œuvre, la transition et enfin la mise en place de la nouvelle direction (Cadieux Deschamps, 2011). Chacune de ces phases revêt différents enjeux qui sont autant d'objectifs intermédiaires à atteindre pour favoriser la réussite d'une reprise.

a. Les enjeux des phases de planification et de mise en œuvre

Les enjeux des deux premières phases sont imbriqués et nous les présenterons en un seul point. En effet, durant ces deux phases, cédant et repreneur n'ont pas encore choisi leur partenaire de transaction et, dans la majorité des cas, plusieurs « candidats repreneurs » et plusieurs opportunités de rachat sont pris en compte.

La planification du processus est vivement recommandée et présentée comme un élément central d'une reprise. Le processus est lent, graduel et variable selon le contexte et le mode de transmission (David & Harveston, 1998). Cette planification axée sur le choix d'une solution de transmission *ex ante* ne permet pas l'improvisation et l'adaptation (Barbot & Richomme-Huet, 2007). Pourtant, le propre de la gestion d'une PME étant souvent le court terme (Torres, 2003), les éléments irrationnels et subjectifs (Jaouen & Tessier, 2008), les considérations d'ordre psychologique et social (Marchesnay, 2003) ou la saisie d'opportunités (Pacitto, 2008), prendront souvent le pas sur un schéma de planification formelle (Mahé de Boislandelle, 1998).

Les enjeux sont triples (Cadieux & Deschamps, 2011) :

- i. Permettre la rencontre entre deux projets ;
- ii. Assurer le partage de l'information ;
- iii. Développer la confiance.

i. La rencontre de deux projets

Pour Cadieux (2011), la construction des deux projets se fait en vase clos. Le cédant rencontre « une motivation » pour son départ, réfléchit à la conception et à la mise en place d'un plan de succession, se projette dans un avenir d'après cession, imagine le profil du repreneur auquel il pourra transmettre le relais. De son côté, le repreneur commence par se « rêver » comme entrepreneur, se forge la conviction de sa capacité à réussir dans cette fonction, construit son projet en intégrant différentes dimensions économiques, fiscales, juridiques et humaines, se met en recherche de l'affaire, la « pépite » (Lecointre, 2012). Les deux protagonistes se rencontrent enfin et vont devoir s'assurer que le projet de l'autre est bien en phase avec le sien. Cette rencontre est cruciale. D'elle dépendront à la fois la poursuite du processus et son succès. Du (bon) choix du repreneur et de l'entreprise à reprendre découle les phases suivantes et parfois même la survie de l'entreprise. Chacun des membres de la dyade devra faire face à des risques liés à eux-mêmes et à l'asymétrie de l'information propre au processus de reprise.

ii. Le partage de l'information avec les parties prenantes

Cullière (2010) souligne que le principal obstacle à la circulation d'information provient de l'opacité du marché de la reprise en France. Cela se traduit par une difficulté de rencontre entre l'offre et la demande, qui gêne la détection de l'entreprise adéquate et du repreneur idéal (Deschamps & Paturel, 2009 ; KPMG, 2008). La culture du secret respectée par le cédant principalement à l'égard des salariés et de la famille a pour conséquence de maintenir à l'écart des parties prenantes qui, consultées par le repreneur, exprimeraient leurs attentes et confirmeraient par « triangulation » les informations fournies par le cédant. Cela permettrait en outre de mieux comprendre la culture de l'entreprise et les savoirs tacites (Cullière, 2010). Pour Bastié & Cieply (2007), le vendeur, mieux informé que l'acheteur sur les performances présentes et futures de la société (matériel, problèmes avec les clients ou les fournisseurs...) a intérêt à cacher toutes les informations qui peuvent diminuer son prix de vente « et n'a pas intérêt à dévoiler la raison réelle de la mise en vente de son entreprise, si la cause est pénalisante ». Ce phénomène d'asymétrie d'information a, par conséquent, une

incidence sur la phase de négociation que Bornard & Thévenard-Puthod (2009) qualifient de « cruciale » dans le processus de transmission-reprise.

On comprend donc bien qu'afin de réduire cette asymétrie, le repreneur a de son côté tout intérêt à questionner le cédant sur toute ambiguïté ou « zones d'ombre » possibles. En effet l'étude comptable de l'entreprise à travers la mise en place de *data room* ne suffit pas à connaître les forces et les faiblesses de l'entreprise. Scholes & al. (2007) ont montré que, plus le cédant souhaite la pérennisation de l'entreprise, plus il est enclin à réduire l'asymétrie. Pour Durst & Sabbado (2012), la proximité relationnelle entre le cédant et le repreneur influence aussi l'obtention d'information par le repreneur.

Pour Boussaguet (2008), il vaut mieux donner des informations exactes quitte à dissuader les candidats lors du processus d'embauche. Il est préférable de « donner toutes les clefs de la maison au candidat-repreneur jugé intéressé afin qu'il puisse y entrer en connaissance de cause ». En pratique, le cédant peut exiger la signature d'une lettre de confidentialité pour éviter la divulgation d'informations qui sont communiquées au candidat-repreneur. Cette démarche renforce l'acceptation du cédant de donner des informations plus précises.

L'argument principal évoqué pour justifier le « culte du secret » est le risque de déstabilisation des salariés et/ou leur incapacité à garder la confidentialité de l'information à l'égard des clients, des fournisseurs voire des concurrents. Pour différents auteurs (Boussaguet, 2008 ; Cadieux & Deschamps, 2011), cet argument n'est pas très solide. Au contraire, en pratique, le manque de transparence vis-à-vis des salariés peut avoir de lourdes conséquences : le départ de salariés clefs, se traduisant par une perte de compétences stratégiques pour l'entreprise ; la perte de confiance entre le cédant et ses salariés ; la méfiance a priori pour le repreneur dont la capacité ou la volonté de reprendre l'entreprise sont perçues comme manquant de fermeté et, enfin une incidence éventuelle sur les négociations avec le repreneur, qui face à la réaction négative des salariés peut renoncer à racheter une entreprise dans un climat de tension ou d'hostilité.

iii. Le développement de la confiance entre les parties prenantes

La création d'une relation de confiance entre le cédant et le repreneur contribue pour différents auteurs non seulement au bon déroulement mais aussi *in fine* au succès de la transmission-reprise. Cette relation est essentielle dans la phase de mise en œuvre pour que la confiance puisse se poursuivre dans les phases suivantes.

La qualité des interactions entre prédécesseurs et successeurs et la relation de confiance qu'ils construisent, contribuent à l'efficacité du processus de succession (Cadieux & Des-

champs, 2011). Cette relation de confiance permettra de construire pour le successeur une position de *leadership* dans l'entreprise laquelle déclenchera une série d'actions permettant de «caractériser le successeur en tant que sujet qui innove, crée de nouvelles activités et rénove l'entreprise». Koffi & Lorrain (2011) considèrent que «la confiance comme fondement de la relation tissée entre cédant et repreneur» renforcera l'efficacité managériale à l'égard des parties prenantes via un phénomène de contagion sociale (Friedkin, 2001). Cette relation se construit dès la première rencontre.

Dans son étude des reprises artisanales, Picard (2009) montre que la proximité des relations entre le dirigeant (artisan), ses salariés et les autres parties prenantes impose au repreneur la continuation de la relation de confiance établie par le prédécesseur. En effet, l'absence de confiance peut provoquer des pertes d'éléments d'actifs invisibles mais stratégiques (départ de salariés, perte de compte clients clefs, rupture de relation avec les organisations professionnelles clefs...)

Si un certain nombre d'auteurs considèrent que la transparence (ou le partage d'informations) est essentielle à la constitution de la relation de confiance dans la dyade cédant/repreneur, il existe d'autres déterminants de création de cette relation. Deschamps & Geindre (2009) mettent en évidence un cas de reprise où les documents certifiés par un commissaire aux comptes se sont révélés des faux, la reprise se terminant par un échec. On retrouve ici les limites des *data rooms* dont la pertinence et la véracité sont dépendantes de la qualité de la relation avec le cédant. Dans le cas cité, les auteurs précisent d'ailleurs : «Les relations avec le cédant ne sont pas franches». Arnould, Cadiou & Stéphan (2010) soulignent que la confiance peut se construire sur la proximité comme l'ancrage géographique du repreneur et sa connaissance du métier. Pour que cette relation soit fondée sur la confiance, il faut que les valeurs soient partagées. La capacité à s'identifier au repreneur ou au cédant est aussi déterminante.

b. Les enjeux de la phase de transition

La littérature identifie trois enjeux principaux (Cadieux & Deschamps, 2011) :

- i.** Permettre l'amorce de la socialisation organisationnelle du repreneur ;
- ii.** Assurer le transfert des compétences techniques et opérationnelles ou tacites ;
- iii.** Favoriser l'acquisition de la légitimité et le transfert de direction.

i. La socialisation organisationnelle effective du repreneur

Deschamps & Paturel (2009) affirment que la réussite de l'entreprise est liée au degré d'acceptation par les différentes parties prenantes d'un nouveau dirigeant. Dans un cer-

tain nombre d'entreprises, en particulier quand elles ont un métier technique ou artisanal, l'identité de l'entreprise est très forte du fait d'un processus de « focalisation ». La « focalisation », décrite par (Hoffsteter & Ramanantsoa, 1981), est « un processus dynamique par lequel les aspirations et les actions des membres d'une même entité économique et sociale convergent vers un même élément, constituant ainsi l'ossature de l'identité et de l'entreprise ». Picard (2006) a mis en évidence que le dirigeant de l'entreprise pouvait faire l'objet de cette focalisation au point que le métier, l'entreprise et l'homme (ou la femme) soient confondus. Dans un contexte de transmission, le départ du dirigeant peut alors être perçu comme la perte de ce qui fait l'essentiel de l'entreprise. L'enjeu pour le cédant sera donc d'être en mesure de transmettre cette identité. La transmission de l'identité renforcera l'acceptabilité (au sens de Bayad & Barbot, 2002) du repreneur. Pour Picard (2009) le transfert d'identité ou la continuité identitaire sont d'autant plus aisés qu'il y a « une similarité des représentations ou des modèles (perception et manière d'exercer le métier, mode relationnel avec les ouvriers et compagnons, la clientèle, etc.) ». Cette continuité rendra plus facile la prise en main de l'entreprise, les salariés accordant plus facilement leur confiance à un repreneur partageant les valeurs du métier et les parties prenantes en général auront moins de prise pour remettre en question les accords passés avec le prédécesseur.

ii. Le transfert des compétences techniques et opérationnelles ou tacites

Bayad, Boughattas & Schmitt (2006) ont répertorié les compétences du dirigeant de PME qu'ils ont réparti en trois catégories : les compétences entrepreneuriales, les compétences managériales et, enfin, les compétences techniques, de gestion et relatives au secteur. Si l'on peut penser que les deux premières catégories sont des « prérequis » de la crédibilité du repreneur (au sens de Bayad & Barbot, 2002), les compétences associées à la troisième peuvent être renforcées durant la phase de transition grâce aux relations entre le repreneur et le cédant. Il ne s'agit pas ici de former techniquement le repreneur. Ce dernier, s'il a été choisi, possède a minima la crédibilité technique et managériale pour assurer la direction de l'entreprise. Il s'agit plutôt de transmettre de l'immatériel (Picard, 2009) : mémoire de l'entreprise, tours de main, astuces et trucs liés au métier et relations avec la clientèle, les fournisseurs, les conseillers et autres partenaires. Plus l'entreprise est identifiable au prédécesseur, plus ce transfert sera essentiel (Ferrier, 2002). Ce transfert porte aussi sur ce que Torrès (2003) appelle le capital relationnel. Pour Borges (2012), ce transfert doit permettre de renforcer la crédibilité du repreneur.

À l'issue de cette phase, il doit avoir acquis différentes habiletés techniques et opérationnelles spécifiques de l'entreprise telles que définies par Bayad & al. (2006) :

- Gérer les opérations techniques et la production ;
- Gérer le marketing et les ventes ;
- Piloter les systèmes de gestion (ressources humaines, administratif, financiers, informatiques) ;
- Maîtriser les conditions juridiques et réglementaires spécifiques de l'entreprise.

iii. Le transfert du pouvoir et de la direction au repreneur

Pour Cadioux (2008), une reprise est caractérisée par le transfert de la gouvernance et de la propriété de l'entreprise. Si on comprend bien que le transfert de propriété est généralement instantané, matérialisé par la signature d'un accord ou d'un protocole, le transfert de la gouvernance s'appuie sur deux éléments : le transfert de pouvoir et le transfert de direction.

Le transfert du pouvoir. Stéphan (2012) décline le pouvoir du dirigeant de PME en quatre composantes :

- **En tant qu'actionnaire**, le dirigeant supporte un grand nombre de risques et assume les pouvoirs de propriété et de contrôle (Cadiou, Morvan & Gabriel, 2005).
- **Comme pilote de la gestion** de son entreprise ; il modèle son organisation et contribue à son développement et exerce en ce sens les pouvoirs de capacité et de consensus (de Montmorillon, 1986).
- Dans la mesure où le dirigeant de PME dispose d'une grande liberté pour orienter l'organisation avec ses propres choix stratégiques, **il dispose du pouvoir décisionnel** (Duchéneaut, 1996 ; Baillelte, 2003).
- **Enfin, comme animateur**, au sens de celui qui donne la vie, il dessine, fait partager sa vision et use de son pouvoir de représentation (Cadiou & al., 2005).

La phase de transition débute avec le transfert du pouvoir de propriété et de contrôle et doit se terminer avec le transfert de deux autres composantes du pouvoir : le pouvoir de capacité et de consensus (le repreneur est accepté et crédible) et le pouvoir décisionnel (le repreneur est légitime pour décider).

La dernière dimension, le pouvoir de représentation, s'obtiendra avec le démarrage de la phase de nouvelle direction et de désengagement du cédant. En effet, selon Borgès & Lima (2012) après Barach & al. (1988), c'est l'autonomie qui permet le transfert du *leadership*, **et son utilisation pour proposer une vision et une éventuelle régénération stratégique de l'entreprise.**

Le transfert de direction, l'acquisition du leadership (voir schéma 2 page suivante): Borgès & Lima (2012) soulignent que dans le processus de transmission-reprise, prédécesseur et successeur co-construisent le *leadership* du successeur en viabilisant l'acceptabilité, la crédibilité, la légitimité de ce dernier. Ces concepts ont été exposés dans le modèle de Bayad & Barbot (2002) adapté de Barach & al. (1988). Si ce modèle est à l'origine conçu pour analyser des transmissions-reprises internes et plus spécifiquement les successions familiales, différents auteurs s'accordent pour considérer qu'il est applicable aux situations de RPP (Koffi & Lorrain, 2005 ; Lamarque & Story, 2008 ; Bornard & Thévenard-Puthod, 2009 ; Cullière, 2010)

Cette approche dynamique permet de considérer que lors de la phase de règne conjoint (ou de transition si l'on transpose l'approche au contexte d'une reprise externe), l'objectif essentiel pour la dyade est d'opérer le transfert de la légitimité (en renforçant l'acceptabilité, la crédibilité et en accordant la confiance) permettant ainsi le développement du *leadership* lors de la phase de désengagement (management de la reprise pour les reprises externes).

Ce transfert, facilité par le prédécesseur, permettrait en outre d'assurer conjointement la continuité et le renouvellement stratégique de l'organisation. Il rendrait aussi plus aisé pour le prédécesseur la phase de désengagement en contribuant positivement au processus de deuil.

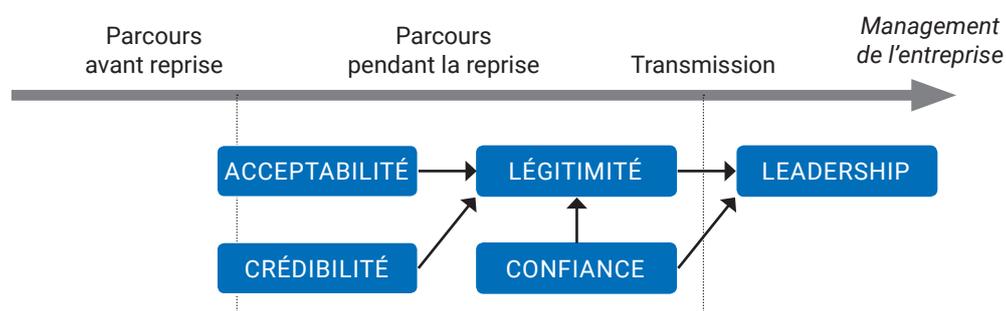
Selon Bayad & Barbot (2002), reprenant Barach & al. (1988), l'acceptabilité peut être définie comme la capacité à être perçu comme un membre de l'organisation du fait du partage d'une vision professionnelle, d'une culture d'entreprise, d'un métier ou d'un système de valeurs. Elle peut être développée par la formation initiale, par l'expérience professionnelle à l'extérieur de l'entreprise, mais aussi par l'expérience acquise en interne auprès du prédécesseur (avant ou pendant la transmission-reprise) ou d'autres collaborateurs de l'entreprise.

La crédibilité est la reconnaissance par les parties prenantes des compétences techniques et managériales du successeur. Le terme technique recouvre assez largement différents champs allant de la connaissance et de la maîtrise des technologies, aux processus de fabrication, au marketing, à la finance, etc. Les compétences managériales correspondent à la capacité à coordonner, animer des équipes, à encadrer des collaborateurs... Elles peuvent être aussi issues de la formation, du parcours professionnel interne et externe à l'entreprise.

La légitimité dépend à la fois de l'acceptabilité et de la crédibilité mais implique aussi la confiance en soi et la confiance des autres parties prenantes, y compris du prédécesseur.

Le *leadership* est issu de légitimité et de la confiance des parties prenantes. Il correspond au moment où le successeur est autonome dans sa fonction de dirigeant.

Schéma 2 – Processus de construction du *leadership* du repreneur



D'après Barach & al. (1988), Bayad & Barbot (2002), Borges (2012).

c. Les enjeux de la phase de nouvelle direction et de désengagement du cédant

Il s'agira d'amener le cédant à se retirer de la direction de son entreprise (i) et de cristalliser le repreneur dans ses nouvelles fonctions (ii).

Dans cette phase, l'enjeu pour le nouveau dirigeant sera de déterminer le dosage complexe entre la continuité et la rupture. Même si la transmission s'inscrit dans le prolongement de la direction précédente, le changement est ontologiquement lié à une reprise. Le repreneur (même s'il le souhaite) n'est pas le clone du cédant. Pour Picard (2009), qui a analysé les stratégies de continuité et de rupture dans les entreprises artisanales, il s'agit d'un changement majeur, source de déséquilibre et d'instabilité, qu'il soit actif et voulu ou réactif et subi.

Watzlawick, Weakland & Fisch (1975) identifient deux modes fondamentaux de changement dans l'organisation. Le premier mode est un changement qui ne conduit qu'à des évolutions mineures. On parlera alors de reproduction ou de continuité identitaire. L'illustration étant l'arrivée d'un repreneur qui poursuit « les mêmes objectifs stratégiques et projet d'entreprendre que le cédant, a la même perception du métier et de l'environnement que lui et n'introduira donc pas ou peu de modifications dans la conduite de l'entreprise. » (Picard, 2009). Le second mode est plus profond et conduit à une transformation des caractéristiques de l'entreprise et à un changement de son identité. Picard (2009) nomme ce mode la transformation ou rupture identitaire. Ce mode se traduit par la définition de nouveaux objectifs stratégiques, par une nouvelle perception du métier et de l'environnement et conduit à une nouvelle manière d'exercer le métier et de s'intégrer dans son environnement. Ces différentes transformations mettent en évidence les divergences de projet et de perception du métier entre cédants et repreneurs.

i. Le retrait du cédant de la direction de son entreprise

Stéphan (2012), étudiant le comportement de cédants après transmission, rappelle à la suite de différents auteurs (Bauer, 1993 ; Vatteville, 1994 ; Kittel, 1996 ; Pailot, 1999 ; Meier 2002 ; Arnould & Stéphan, 2006) que la connaissance de la psychologie du cédant permet d'optimiser le processus de transmission. Elle précise que «l'irrationalité en situation de transmission, l'ambivalence des comportements (les pertes psychologiques conscientes, inconscientes, pressenties ou ressenties) sont désormais des composantes du processus de transmission qui ne peuvent être ignorées».

Arnould & Stéphan (2006) synthétisent en cinq catégories les pertes conscientes ou inconscientes des cédants comme autant de freins à la qualité des relations avec le repreneur et à l'acceptation par le cédant du départ de l'entreprise :

- **La perte de pouvoir.** «L'abandon du pouvoir n'est jamais chose aisée» (Vatteville, 1994). Cette perte est celle du commandement, d'être un leader ou d'apparaître comme un modèle. Parfois même perdre le pouvoir équivaut à se perdre soi-même.
- **La perte de l'empreinte.** L'identification de l'entreprise à son dirigeant parce qu'il l'a créé, parce qu'il a inventé les produits, développé la marque avec son propre nom, conduit le dirigeant à vivre la transmission comme une rupture du lien d'attachement avec l'objet «entreprise» et constitue la perte de sa propre empreinte (Muller, 1996).
- **La perte de légitimité.** En transmettant son entreprise, le dirigeant n'est plus reconnu par son environnement. Il passe de «propriétaire-dirigeant actif» à «ex-propriétaire-dirigeant retraité», sans légitimité professionnelle ni sociale. Il n'est plus ni dirigeant (légitimité interne), ni spécialiste d'un domaine (légitimité interne et/ou externe).
- **La perte du sens.** La transition de vie qui s'opère conduit naturellement le cédant senior à s'interroger sur ses raisons de vivre (Vatteville, 1994). Ce sont l'ensemble des habitudes de vie (Meier, 2002), le rythme des journées et leur contenu, qui sont à réinventer.
- **La perte de la jeunesse.** La transmission symbolise la fin d'une période de vie et conduit naturellement aux bilans professionnels, familiaux, personnels. Cette situation le renvoie à sa propre finitude.

Le comportement du cédant durant la phase de désengagement est souvent perçu négativement. Le cédant semble ne pas respecter les engagements qu'il avait pris en refusant de renoncer à partir de l'entreprise ou disparaissant littéralement coupant tout contact avec ses anciens salariés et a fortiori avec le repreneur. Parfois, et en particulier quand il reste dans

l'entreprise au-delà de la phase de transition, il semble rechercher l'échec de la reprise et dans les cas extrêmes la fermeture de l'entreprise. Sans nier l'hypothèse de la malveillance chez certains cédants, la littérature met en évidence le manque de prise en compte du processus de deuil du cédant. Ces manques sont d'abord le fait du cédant qui n'est pas conscient de la situation particulière qu'il doit affronter. Mais c'est aussi au repreneur de tenir compte de ce processus. Même à l'extérieur de l'entreprise, un prédécesseur peut être un allié formidable ou un adversaire redoutable. Une meilleure prise en compte de ces éléments par chacun des membres de la dyade est certainement un déterminant de la réussite de la reprise et cela, même après le départ du cédant.

ii. La cristallisation du repreneur dans ses nouvelles fonctions

Pour Boussaguet (2008), l'attitude proactive et l'humilité du repreneur sont essentielles. Sa prise de fonction est vécue comme un changement. Même si les salariés peuvent être réticents au changement, ils attendent du repreneur qu'il propose un leadership différencié. Le repreneur lui-même se veut un élément actif pour participer à la nécessaire évolution de l'entreprise (Boussaguet, 2005).

La phase de mise en place de la nouvelle direction est caractérisée par une volonté forte d'échange d'information. Malgré l'apport de la phase de transition, le départ du prédécesseur modifie les comportements. Les zones d'ombre s'éclaircissent, parfois même les langues se délient. La prise de fonction effective impose aussi de « mettre les mains dans le cambouis », de se confronter au terrain. C'est l'occasion pour le repreneur de tester ses idées, sa nouvelle stratégie et de mesurer si les différentes parties prenantes y adhèrent ou non.

La recherche d'informations et la production d'informations. Cette démarche est essentielle selon Boussaguet (2008) :

- Elle permet de réduire l'incertitude et rend ainsi le repreneur (nouveau collaborateur) capable de comprendre, prédire et contrôler son nouvel environnement organisationnel (Morisson, 1993) ;
- Elle renforce la socialisation organisationnelle du repreneur. (Jablin, 1984).

Pour Boussaguet & Mantione (2005), la capacité à communiquer sur les nouveaux projets est indispensable pour rassurer et mobiliser les parties prenantes, et plus précisément les salariés. Le repreneur a souvent été recruté pour ses compétences, sa vision, ses ambitions, pour apporter du « sang neuf ». Il doit très vite faire la preuve de cette capacité. Mais poussé par la volonté d'impulser sa marque, le repreneur doit éviter le risque du sentiment de toute-puissance (Amado & Elsner, 2004). Boussaguet (2008), reprenant Watzlawick, Beavin & Jackson (1972), souligne que

«l'attitude a été un facteur déterminant dans le processus d'intégration». Cette phase est aussi un «moment de vérité». L'acceptation du repreneur, validée lors de phase de transition, doit être confirmée maintenant qu'il dirige seul l'entreprise. Son comportement, son management seront la preuve de la pertinence du choix fait par le cédant. Le repreneur doit aussi donner l'impression de la continuité, de l'évolution sans révolution. Cette impression est la conséquence de la capacité d'écoute, du respect de l'existant et de l'humilité de la part du repreneur.

Tableau 8 – Synthèse des caractéristiques d'une RPP¹

	Phase de planification	Phase de mise en œuvre	Phase de transition	Phase de nouvelle direction
Durée	3 à 12 mois	3 à 6 mois	3 à 12 mois	3 à 6 mois
Acteurs principaux	<ul style="list-style-type: none"> • Cédant • Repreneur • Conseils • Investisseurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Cédant • Repreneur • Conseils • Investisseurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Cédant • Repreneur • Conseils • Salariés • Client • Fournisseurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Repreneur • Conseils • Salariés • Clients • Fournisseurs
Processus comportementaux		→ L'attitude des différentes parties prenantes.	<ul style="list-style-type: none"> → L'attitude des différentes parties prenantes. → L'acquisition du leadership. → Le processus de socialisation du repreneur. → La transition des rôles entre le cédant et le repreneur. 	<ul style="list-style-type: none"> → L'attitude des différentes parties prenantes. → L'acquisition du leadership. → Le processus de socialisation du repreneur.
Enjeux	<ul style="list-style-type: none"> → Le partage de l'information → La rencontre de deux projets → La confiance 	<ul style="list-style-type: none"> → Le partage de l'information. → La confiance. 	<ul style="list-style-type: none"> → Le partage de l'information. → La confiance. → La socialisation organisationnelle effective du repreneur. → Le transfert des compétences techniques et opérationnelles ou tacites. → Le transfert de pouvoir et de direction au repreneur. 	<ul style="list-style-type: none"> → Le partage de l'information. → La confiance. → La socialisation organisationnelle effective du repreneur. → Le retrait du cédant de la direction de son entreprise. → La cristallisation du repreneur dans ses nouvelles fonctions.

D'après Cadieux & Deschamps (2011) et Estève & Mahé de Boislandelle (2015).

¹ Reprise externe d'une personne physique.

Synthèse : Les enjeux d'une reprise externe par une personne physique

La reprise d'entreprise par une personne physique est un processus qui s'articule autour de différentes phases : la planification et la mise en œuvre, la transition et la mise en place de la nouvelle direction. Chacune de ces phases revêt des différents enjeux.

Les enjeux des phases de planification et de mise en œuvre :

- Permettre la rencontre entre deux projets ;
- Assurer le partage de l'information ;
- Développer la confiance.

Les enjeux de la phase de transition :

- Permettre l'amorce de la socialisation organisationnelle du repreneur ;
- Assurer le transfert des compétences techniques et opérationnelles ou tacites ;
- Favoriser l'acquisition de la légitimité et le transfert de direction.

Les enjeux de la phase de nouvelle direction :

- Amener le cédant à se retirer de la direction de son entreprise ;
- Cristalliser le repreneur dans ses nouvelles fonctions ;

Chacun de ces enjeux peut être analysé comme un objectif intermédiaire à atteindre permettant de passer à la phase suivante de la reprise et favorisant, au final, sa réussite.

CONCLUSION DE LA SECTION 1

LA REPRISE EXTERNE

PARMI LES DIFFÉRENTS TYPES DE TRANSMISSION-REPRISE

Le critère de différenciation principal des différents types de transmission-reprise est **le lien entre le successeur-repreneur et l'organisation et la proximité relationnelle entre cédant et repreneur**. Cette typologie a conduit à **proposer des cadres d'analyses différenciés**. Nous faisons le choix d'étudier un type particulier, la **Reprise externe par une Personne Physique (RPP)** et retenons la définition de Deschamps (2003) : **un processus « incarné par un ou plusieurs individus s'associant en impulsant une nouvelle organisation sur la base d'une entité rachetée afin d'apporter une valeur accrue, voire nouvelle, aux parties prenantes et à leur projet »**.

La RPP peut être étudiée comme un processus caractérisé selon trois dimensions : une **dimension opérative**, une **dimension temporelle** et une **dimension comportementale et attitudinale**. Nous analysons cette dernière dimension en fonction des types de **relations établies entre chacune des parties prenantes de la reprise**. Ces relations évoluent avec les différents rôles assumés par le cédant et le repreneur et par l'attitude des parties prenantes à l'égard de la reprise.

Chacune des phases d'une reprise externe comporte différents enjeux et ces enjeux peuvent être analysés comme des objectifs intermédiaires à atteindre permettant de passer à la phase suivante de la reprise et favorisant, au final, sa réussite.

Section 2 – Les relations au centre des enjeux d'une reprise externe par une personne physique

L'enjeu central d'une reprise d'entreprise est d'assurer sa pérennité : la performance économique et financière récurrente d'une organisation semble une condition préalable à sa survie. Toutefois, il apparaît que certaines organisations survivent avec des niveaux de performances économiques faibles tandis que d'autres disparaissent après de longues années de performance financières. Les liens entre performances économiques et pérennité sont donc complexes (Dumez, 2009).

Mignon (1998, 2001) propose d'autres facteurs explicatifs complémentaires de la pérennité de l'organisation qu'elle nomme des constantes sources de pérennité : les ressources intangibles propres comme la culture, la tradition, l'histoire, les valeurs humaines et les décisions managériales et stratégiques permettant la fidélisation du personnel, le maintien du métier et l'investissement à long terme.

La réussite serait ainsi mesurée par la continuité organisationnelle et la préservation de ressources intangibles propres à l'organisation.

Quels que soient les facteurs de pérennité, on pourrait aussi se contenter de mesurer la réussite d'une reprise par le constat de sa survie après cinq ans. Pour autant, cette définition n'est pas satisfaisante. En effet, comme toutes les organisations, les entreprises reprises sont susceptibles de disparaître, victimes des menaces de l'environnement par exemple. Mais ces difficultés ou cette disparition sont-elles imputables à la reprise ? Deux approches peuvent être mobilisées pour répondre à cette question.

Pour Eitzen & Yetman (1972) une reprise aurait peu d'impact sur l'organisation dans la mesure où le repreneur reprend les habitudes organisationnelles précédentes. Cette approche sous-entend que le rôle du nouveau dirigeant est secondaire par rapport à l'inertie de l'organisation. Dans cette approche il y a une « continuité identitaire » (Picard, 2009) car le nouveau dirigeant reprendrait les « routines » organisationnelles et maintiendrait les « constantes sources de pérennité » (Mignon, 2001). On parlera alors de reproduction parce que le repreneur poursuit les mêmes objectifs et le même projet entrepreneurial que le cédant, et, comme il a même perception du métier et de l'environnement que lui, il ne fera pas ou peu de modifications dans la direction de l'entreprise (Picard, 2009).

Dans d'autres cas, au contraire, la reprise impacte fortement l'organisation : le repreneur définit de nouveaux objectifs stratégiques, développe une nouvelle perception du métier et du marché et conduit à une nouvelle manière d'exercer le métier et de s'intégrer dans

son environnement. Il réalise une « rupture identitaire » (Picard, 2009) se traduisant par une transformation des caractéristiques de l'entreprise. Cette approche produit des effets différents selon les auteurs : pour la théorie dite « hypothèse de crise de succession » (Hannan & Freeman, 1977), le changement de direction fragilise l'adéquation entre l'entreprise et son environnement et augmente fortement le risque de sa disparition. La crise est au minimum temporaire quand la nouvelle direction tente de mettre en place de nouvelles règles de fonctionnement. Le phénomène s'amplifie quand le nouveau dirigeant, manquant d'informations et de pratiques de l'organisation reprise, impose des changements dans les habitudes de travail qui renforcent les tensions et le sentiment d'insécurité.

À l'opposé, la « théorie du sens commun » (Perrow, 1986), considère que la transmission-reprise a un effet positif sur l'entreprise parce que le repreneur, tirant les leçons des erreurs du cédant, est en mesure de la réorienter ou de la réorganiser pour s'adapter à un nouvel environnement. Il s'agit d'une sorte de régénérescence, une actualisation des pratiques ayant un fort impact, en particulier lorsqu'il s'agit d'une PME. En effet, dans leur cas, le dirigeant entrepreneur, du fait de sa personnalité, sa formation, son expérience, ses aspirations personnelles et familiales, ou encore de ses compétences managériales et techniques, a une très forte influence sur la stratégie, les modalités de gestion et les relations avec les parties prenantes : salariés, clients, fournisseurs, pouvoir publics... (Julien, Raymond & Lachance, 1994).

Dans notre démarche de recherche, à la suite de cette dernière approche, nous considérons qu'une reprise est un événement essentiel pouvant affecter la survie de l'entreprise et qu'il est pertinent de s'interroger sur les enjeux de son niveau de réussite.

Dans cette section nous souhaitons :

- 2.1. Mettre en évidence l'intérêt des problématiques relationnelles entre le nouveau dirigeant et les parties prenantes de la reprise ;
- 2.2. Préciser qui sont les parties prenantes ;
- 2.3. Inventorier les différentes relations entre le repreneur et les parties prenantes.

2.1. La pertinence de l'étude des problématiques relationnelles

Cadieux, Gratton & Saint-Jean (2014) et Estève & Mahé de Boislandelle (2015) ont en mis en évidence un grand nombre de problématiques ou des questions centrales devant être traités pour permettre une transmission-reprise réussie. On peut les regrouper en 5 catégories. On distingue **les problématiques liées au marché de la transmission-reprise** (l'état du marché, de la « santé » des entreprises à reprendre et aux conditions de marché) ; les pro-

blématiques liées au **montage financier ou fiscal** (modalités de financement de la reprise impactant le niveau d'exigences de rentabilité financière et la gouvernance de l'entreprise); les problématiques liées à la **stratégie avant et après reprise** (tensions entre « continuité et rupture » à laquelle le repreneur va être confronté, poursuite de la stratégie précédente ou bien renouvellement de l'approche stratégique); les problématiques liées aux **processus** (organisation du processus de reprise, outils et ressources mobilisées à la fois pour la préparation et la mise en œuvre de la transmission) et les problématiques liées aux **parties prenantes de la reprise** (celles qui concernent les individus, essentiellement le cédant, le repreneur et le « noyau dur » de salariés), et celles qui sont liées aux relations entre les acteurs (salariés, clients, fournisseurs, familles, pouvoirs publics, etc.).

Les relations sont étudiées sous l'angle de la confiance, de la légitimité, de la crédibilité, de la qualité des échanges d'information et de la transparence, de l'affect, de la prise en compte des besoins réciproques, de l'adhésion au projet de reprise, de la socialisation...

Nous faisons le choix dans notre démarche de recherche de nous focaliser sur les problématiques liées aux parties prenantes de la reprise et plus spécifiquement celles liées aux relations entre les parties prenantes et cela pour trois raisons.

i. La première raison est liée à l'enjeu central d'une reprise d'entreprise qui est d'assurer sa pérennité. Quels que soient les indicateurs retenus, cette pérennité est une conséquence de la capacité des parties prenantes (et précisément du repreneur) à traiter les problématiques d'une reprise telles que définies par Cadieux, Gratton & Saint-Jean (2014) et Estève & Mahé de Boislandelle (2015).

Nous n'avons pas pu identifier des critères de réussite spécifiques au repreneuriat dans la littérature et, dans la suite de ce paragraphe, nous empruntons à d'autres courants de la littérature trois approches de mesure de la réussite d'une reprise permettant d'assurer la pérennité de l'entreprise :

- **Une approche économique** (Picard, 2009; Mignon, 2000; Djoutsa Wamba & Hikkerova, 2014): les critères économiques mesurés seront monétaires (montant de la transaction, taux d'endettement après reprise, chiffre d'affaires, marge, valeur actionnariale, dividendes...) et non monétaires (part de marché, effectifs, implantation géographique, exportations). Ces résultats seront impactés par les problématiques liées au marché de la transmission-reprise et par les problématiques liées à la stratégie avant et après reprise.
- **Une approche socio-émotionnelle** (Gomez-Mejia, Cruz & Berrone, 2011): pour ces auteurs, la création de valeur ne réduit pas à la seule valeur actionnariale mais aussi à la création de richesse socio-émotionnelle. Celle-ci est définie notamment par la valeur

affective qu'un dirigeant tire de leur position dans l'actionnariat et dans le management d'une entreprise. Elle va au de-là des aspects monétaires et financiers et repose sur «l'exercice de l'autorité personnelle, les besoins d'appartenance, le développement du capital social» (Hirigoyen, 2014). Une reprise réussie se mesure aussi par le transfert effectif du pouvoir de direction ou le leadership du prédécesseur au successeur. Ce transfert de pouvoir de direction permettra d'atteindre différents objectifs individuels. Pour le repreneur, on pourra mesurer la réussite en fonction de l'atteinte d'objectifs personnels comme créer son emploi, acquérir une position économique et sociale, développer une affaire ; pour le prédécesseur, par la bonne gestion du deuil de son statut et de son activité (surmonter les freins psychologiques, gérer la perte d'identité que son changement de statut social peut engendrer). Ils seront aussi dyadiques ou collectifs : la socialisation du repreneur dans l'entreprise, le changement de rôle entre le cédant et le repreneur, la poursuite des liens complexes tissés par le prédécesseur avec les différentes parties prenantes (salariés, fournisseurs, clients...), la survivance de l'«héritage» ou la continuité organisationnelle et patrimoniale pour le cédant. Cela sous-entend d'ailleurs que la transformation de l'organisation pourra être vécue comme un échec même si sur le plan économique les indicateurs sont bons. Ces critères sont liés aux problématiques processuelles (organisation du processus de reprise, outils et ressources mobilisées à la fois pour la préparation et la mise en œuvre de la transmission) et les problématiques liées aux parties prenantes de la reprise.

- **Une approche globale** qui combine des critères économiques, sociaux et environnementaux. Le concept de la performance globale est lié à l'émergence de la notion de développement durable, lui-même rattaché à la responsabilité sociétale (Carroll, 1999). La responsabilité sociétale de l'entreprise est la capacité d'une organisation à satisfaire l'ensemble des pressions sociales. Cette définition approfondit celle de Clarkson (1995) qui souligne l'importance de la gestion et de la satisfaction des différentes parties prenantes pour optimiser la performance de l'entreprise. En d'autres termes, la satisfaction des parties prenantes serait un critère pertinent de mesure d'une reprise réussie. Dans cette approche, les problématiques liées aux parties prenantes de la reprise impactent directement la mesure de la pérennité d'une reprise.

ii. La deuxième raison est que nous excluons les problématiques trop contingentes comme celles liées au marché de la transmission-reprise pour lesquelles il n'est pas possible d'agir à court ou moyen terme et de mettre en œuvre des stratégies d'action pour les acteurs

individuels d'une reprise. Ces problématiques sont contraintes par l'inertie, au sens de Miller & Chen (1994). L'inertie peut être définie comme la difficulté des organisations à remettre en cause les orientations du passé, et a pour conséquence une adaptation plus lente aux changements de l'environnement sur lesquels elle n'a pas de prise. Les auteurs du concept distinguent l'inertie organisationnelle de l'inertie concurrentielle. La première concerne les manifestations de l'inertie au sein de la firme (structure organisationnelle, management, culture et idéologie). La seconde concerne les actions entreprises par la firme en direction de son environnement pour s'adapter aux demandes de celui-ci ou le transformer. Notre recherche a un objectif opératoire et il s'agit pour nous d'identifier les leviers d'actions des parties prenantes et donc de prendre en compte les questions centrales auxquelles elles doivent faire face et peuvent agir.

iii. La troisième raison réside dans le fait que les problématiques liées aux parties prenantes sont préalables aux autres problématiques décrites précédemment. Dans leurs travaux sur les spécificités de la carrière reprenneuriale, Cadieux & al. (2014) identifient quatre grands groupes de facteurs de réussite appartenant aux problématiques liées aux parties prenantes (aussi bien celles qui concernent les individus et que celles liées aux relations entre les acteurs):

- La capacité du repreneur à « composer avec le cédant dans un climat de confiance »;
- La cohérence des « intérêts et compétences du repreneur avec la cible et le secteur d'activité »;
- « La mise en œuvre de comportements de la part du repreneur facilitant son intégration et la mise en place de nouvelles stratégies »;
- La capacité du repreneur à « mobiliser les différentes parties prenantes au projet ».

Ces groupes de facteurs vont avoir un effet direct sur les problématiques liées au montage financier et fiscal (transparence et négociation), les problématiques processuelles comme l'organisation du processus de reprise (le transfert de compétences, la mise en relations avec les clients, le transfert de légitimité) ainsi que la stratégie et la performance post-reprise (Cadieux & al. 2014).

La capacité de faire face à ces problématiques relationnelles (que Costes (2011) appelle une « affaire de relations humaines » qui va très au-delà des problématiques liées à une transaction économique ou financière contractualisée) permet d'assurer le transfert des compétences stratégiques et opérationnelles (Costes, 2011), d'explicitier les compétences tacites (Costes, 2011), de mobiliser les parties prenantes et de permettre la socialisation organisa-

tionnelle du successeur (Picard & Thévenard-Puthod, 2004), d'impulser la croissance de l'organisation, à partir de l'insertion de nouvelles pratiques de gestion et de direction stratégiques (Kellermanns & al., 2012.)

Si l'on considère que la satisfaction des parties prenantes est un bon indicateur de la réussite de la reprise, il est nécessaire de mieux cerner qui sont ces parties prenantes et quelles sont leurs attentes. En effet chacune d'entre elles a ses propres attentes et ses propres représentations (Bornard & Thévenard-Puthod, 2009). C'est l'objet de notre point suivant.

Synthèse : La pertinence de l'étude des problématiques relationnelles repreneur-parties prenantes

Parmi les problématiques ou questions centrales mises en évidence par Cadieux, Gratton & Saint-Jean (2014) ainsi que par Estève & Mahé de Boislandelle (2015) pour comprendre et analyser les reprises d'entreprises, nous retenons celles **liées aux parties prenantes de la reprise**, soit celles qui concernent les individus et celles qui sont liées aux relations entre les acteurs pour trois raisons essentielles :

- **La pérennité d'une reprise quels que soient les indicateurs retenus (économiques, socio-émotionnels ou globaux) est une conséquence de la capacité des parties prenantes à faire face aux problématiques provoquées par cette situation particulière dans la vie de l'entreprise.**
- **Nous excluons les problématiques trop contingentes comme celles liées au marché de la transmission-reprise** pour lesquelles il n'est pas possible d'agir à court ou moyen terme et de mettre en œuvre des stratégies d'action pour les acteurs individuels d'une reprise. Notre recherche à un objectif opératoire et il s'agit pour nous d'identifier les leviers d'actions des parties prenantes.
- **Les groupes de facteurs de réussite** tels qu'identifiés par Cadieux & al. (2014) (capacité du repreneur à « composer avec le cédant », cohérence des « intérêts et compétences du repreneur avec la cible et le secteur », mise en œuvre de comportements de la part du repreneur facilitant son intégration et les nouvelles stratégies et capacité du repreneur à « mobiliser les différentes parties prenantes au projet ») **sont fonction des relations entre parties prenantes d'une reprise.** Ce lien permet de situer celles-ci comme préalables aux autres problématiques devant être traitées.

2.2 Les parties prenantes d'une reprise

Dans cette partie notre objectif est de mieux définir quelles sont les parties prenantes d'une reprise et d'identifier leurs attentes. Pour cela nous nous appuyons sur les catégorisations de Barnes & Hershon (1976), de Estève & Mahé de Boislandelle (2015) et sur la typologie de Mitchell, Agle & Wood (1997). En effet, la combinaison de ces modèles permet de prendre en compte les dimensions spécifiques d'une reprise et de classer les attentes quels que soient les situations de reprise, les profils et les stratégies des parties prenantes.

a. Les typologies issues du champ du repreunariat

Barnes & Hershon (1976) distinguent les acteurs d'une transmission-reprise d'entreprise en fonction de deux dimensions : l'appartenance ou non à l'entreprise (acteurs externes ou internes) et le milieu dans lequel elles évoluent (milieu familial ou milieu des affaires). Ces dimensions permettent de classer les différents acteurs en 4 catégories (tableau 9).

Tableau 9 – Les catégories d'acteurs de la reprise

Milieu	Appartenance	
	Interne à l'entreprise	Externe à l'entreprise
Familial	Salariés, dirigeants familiaux	Membres de la famille non impliqués.
Des affaires	Salariés employés, actionnaires non familiaux	Clients, fournisseurs, banques, pouvoirs publics, riverains.

D'après Barnes & Hershon (1976).

Estève & Mahé de Boislandelle (2015) définissent une partie prenante d'une reprise comme un « acteur, individuel ou collectif, activement ou passivement concerné par une décision ou un projet ; c'est-à-dire dont les intérêts peuvent être affectés positivement ou négativement à la suite de son exécution ». Elles distinguent cinq catégories : **Interne** (salarié, dirigeants, actionnaires ou actionnaires majoritaires), **Proches** (autres associés, financeurs, prêteurs de long terme, apporteurs de facilités à court terme), **Amont** (fournisseurs, sous-traitants, co-traitant d'un groupement), **Aval** (clients, donneurs d'ordres, maîtres d'ouvrage publics ou privés), **Périphériques** (institutions consulaires, collectivités territoriales, riverains, l'Administration, associations diverses, groupes de pression, opinion publique). Ces différents acteurs ont des intérêts variés. Estève & Mahé de Boislandelle (2015), distinguant les parties prenantes directes et les parties prenantes indirectes, ont identifié les intérêts dominants de chacune d'entre elles.

Le tableau 10 met en évidence la diversité des intérêts, des attentes et des offres de services ou d'appuis que le dirigeant repreneur devra prendre en compte ou pourra exploiter.

Tableau 10 – Parties prenantes et intérêts dominants

Parties prenantes directes	Intérêts dominants
Dirigeants/décisionnaires	Risque juridique, risque de réputation, risque de perte de compétence, performance, résultats, stratégies, marché, concurrence...
Actionnaires/associés	Profit, information, stratégie.
Clients	Qualité des produits, relation de confiance et partenariat...
État	Respects des règles, fiscalité, subventions, crédit d'impôts, soutiens, surveillance, maintien de l'emploi.
Collectivités locales	Taxes et contributions financières, risque juridique, aides diverses.
Salariés	Rémunération, sécurité de l'emploi, intérêt du travail, conditions de travail, hygiène et sécurité au travail.
Syndicats salariés	Représentation, négociation d'accords, rémunération, conditions de travail.
Fournisseurs et sous-traitants	Prix et volume d'achat, continuité, retombées technologiques, partenariat.
Banques	Financement de projet, trésorerie.
Investisseurs	Information sur la solvabilité et les performances.
Compagnies d'assurances	Information sur la gestion des risques, sur la sécurité informatique.
Concurrents directs ou indirects	Hostilité, coopération, coopération.
Parties prenantes indirectes	Intérêts dominants
CCI, chambres des métiers, syndicats professionnels	Dynamisme de l'entreprise, difficulté, formation.
Citoyens des communautés locales	Information sur les impacts, environnementaux.
Lobbies divers	Pressions sur certains projets.
Syndicats et partis politiques	Pressions sur certains projets.

D'après Estève & Mahé de Boislandelle (2015).

b. Les typologies issues du champ de la théorie des parties prenantes

Pour mieux comprendre les liens qui unissent les acteurs avec le processus de reprise, nous proposons d'approfondir ce concept de parties prenantes dans la suite du texte. En effet, la (ou les) théorie des parties prenantes s'appuie sur les postulats suivants : l'organisation a des relations avec plusieurs groupes qui affectent et sont affectés par les objectifs de l'entreprise (Freeman, 1984) et les intérêts des parties prenantes ont une valeur en soi et aucun intérêt n'est censé être supérieurs aux autres (Clarkson, 1995). En outre, elle s'intéresse principalement à la nature des relations organisation-parties prenantes du point de vue des processus et des résultats et à prise de décision managériale (Donaldson & Preston, 1995).

La notion de partie prenante aurait émergé dans les travaux de certains auteurs de la première moitié du XX^e siècle (Barnard, 1938) qui, les premiers, ont souligné l'importance pour la firme d'équilibrer les intérêts des différents acteurs afin de garantir un minimum de coopération. La théorie des parties prenantes serait née à la fin des années 1960 de deux événements survenus aux États-Unis (assemblées générales d'Eastman-Kodak en 1967 celle de General Motors en 1970) impliquant de grandes entreprises et des acteurs jusqu'alors peu pris en compte, les groupes communautaires et les groupes consuméristes (Lépineux, 2003). De nombreux travaux de recherches ont été réalisés ensuite et, dans leur célèbre article de 1995, Donaldson & Preston soulignent l'existence d'une dizaine d'ouvrages et d'une centaine d'articles. Pour Freeman (1984), le terme de parties prenantes (*stakeholders*) aurait été utilisé une première fois dans une communication du Standford Research Institute et le définissant comme « tout groupe indispensable à la survie de l'entreprise. » Depuis la définition des parties prenantes de Freeman en 1984, « Tout individu ou groupe qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation ». D'autres auteurs ont précisé le concept. Donaldson & Preston (1995) distinguent trois courants de la théorie des parties prenantes : normatif, instrumental et descriptif.

Tableau 11 – Les courants de la théorie des Parties Prenantes (PP)

Courants de la TPP	Spécificités	Auteurs principaux et problématiques abordées
Normatif	Obligations morales de l'entreprise : la satisfaction des PP est une fin en soi.	Donaldson & Preston, 1995
Instrumental	Gestion pertinente des PP permet d'améliorer la performance de l'entreprise. Prise en compte dans la stratégie des attentes et de la capacité d'action des PP.	<ul style="list-style-type: none"> • La relation entre la pression des PP et la formulation des stratégies (Tilt 1994, Gurthie & Parker 1990, Lerner & Fryxel 1994, Weaver, Trevino & Cochran 1999, Luoma & Goodstein 1999). • La relation entre la performance sociale et la performance financière (Carroll & Hatfield 1985, Barton, Hill & Sundaram 1989, Cochran & Wood 1984, Cornell & Shapiro 1987, Mc Guine, Sundgren & Schneeweis 1988, Preston & Sapienza 1990, Preston, Sapienza & Miller 1991, Odgen & Watson 1999, Shawn, Berman, Wicks, Kotha, Jones 1999, Johnson & Greening 1999, Decock Good 2001, McWilliams & Siegel 2001).
Descriptif	Descriptions et explications des caractéristiques des actions de l'entreprise.	<ul style="list-style-type: none"> • La nature de la firme (Brenner & Cochran 1991). • La manière de penser des managers (Brenner & Molander 1977). • La manière de gérer les organisations (Clarkson 1991, Halal 1990, Kreiner & Bhambri 1991). • Les pratiques organisationnelles en matière de diffusion d'informations sociétales (Ullmann 1985, Roberts 1992, Bebbington, Gray, Thomson & Walters 1994, Henriques & Sadorsky 1996, Mc Neil & Molster 1995, Pelle Culpin 1998, Moneva & Llana 2001). • Les PP visées et leur importance pour l'organisation (Tomlinson, Paulson, Arai & Briggs 1991, Mitchell, Agle & Wood 1997, Jawahar & McLaughlin 2001).

Sources : Damak Ayadi (2003) & Lepineux (2003).

Tableau 12 – Les différentes classifications des Parties Prenantes

Critères de classification	Typologie	Auteurs
Formalisme de la relation entre le dirigeant et la PP	<ul style="list-style-type: none"> Parties prenantes primaires Parties prenantes secondaires 	Carroll (1995)
Dimensions de la responsabilité sociale	<ul style="list-style-type: none"> Parties prenantes institutionnelles Parties prenantes économiques Parties prenantes éthiques 	Pelle-Culpin (1998)
Compatibilité et intérêt des relations entre le dirigeant et les parties prenantes.	Parties prenantes impliquant des : <ul style="list-style-type: none"> Relations nécessaires et compatibles : actionnaires, direction, partenaires ; Relations nécessaires mais incompatibles : syndicats, salariés, gouvernement, clients, fournisseurs, prêteurs, organisations ; Relations contingentes et compatibles : public en général, organisations connectées dans des associations communes ; Relations contingentes mais incompatibles : ONG. 	Friedman & Miles (2002)
Proximité et contractualisation de la relation entre le dirigeant et les parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> Parties prenantes contractuelles en relation directe et déterminée contractuellement : clients, fournisseurs, personnel et actionnaires. Parties prenantes diffuses en relation indirecte et sans lien contractuel : autorités publiques, les collectivités locales, les associations et ONG et l'opinion publique. 	Pesqueux (2002)
<p>Les parties prenantes sont catégorisées en fonction du nombre de critères ou attributs (Pouvoir, Légitimité, urgence) auxquels elles répondent :</p> <p>Pouvoir (Pfeffer, 1994 ; Dahl, 1957) : « Relation entre acteurs sociaux dans laquelle un acteur social A peut faire exécuter à un autre acteur social B une action que B n'aurait pas faite autrement ».</p> <p>Légitimité (Suchman, 1995) : « Perception ou présomption généralisée selon laquelle les actions d'une entité sont souhaitables, convenables ou appropriées au sein d'un système socialement construit de normes, valeurs, croyances et définitions ».</p> <p>Urgence (Mitchell, Agle & Wood, 1997) : « Degré à partir duquel les demandes appellent une attention immédiate. » Deux éléments caractérisent l'urgence : la sensibilité de la partie prenante aux délais de réponse (Eysenck, 1978) et le caractère critique de leurs demandes (Hill & Jones, 1992).</p>	<ul style="list-style-type: none"> Parties prenantes qui « font autorité » (définitive) possédant les 3 critères. Parties prenantes en attente (expectant) possédant 2 des 3 critères Parties prenantes latentes (latent) possédant 1 des 3 critères. 	Mitchell, Agle & Wood (1997)

Sources : Zouhair Laarraf & al. (2015) ; Pesqueux Y. (2002) ; Bouglet (2005).

c. Le choix d'un courant théorique et d'une typologie de parties prenantes

Nous nous inscrivons notre étude dans le troisième courant de recherches («Courant descriptif») pour quatre raisons.

1. Ce courant a pour objectif de décrire et d'expliquer les actions conduites par les dirigeants de l'organisation, ce qui est aussi un des objectifs de notre thèse.

2. Le modèle de Mitchell, Agle & Wood (1997), qui appartient à ce courant, nous semble le plus pertinent pour caractériser les parties prenantes d'une reprise. En effet les critères (ou les attributs) qui les déterminent, nous permettent de prendre en compte la relation entre le nouveau dirigeant et les parties prenantes (Pouvoir), l'importance ou l'intensité de cette relation (Légitimité) et la temporalité de la relation (Urgence).

3. La typologie de Mitchell & al. (1997) est une typologie contingente issue de construits sociaux. Le classement des parties prenantes dépendra d'un ensemble de facteurs contextuels, de la perception des dirigeants (Mullenbach-Servayre, 2007) et il s'intéresse aux parties prenantes envers lesquelles le nouveau dirigeant accorde ses priorités.

4. Ces caractéristiques (et limites) sont en phase avec l'étude des situations de reprise qui sont très diverses du fait, en particulier, de la variabilité des attentes du repreneur et des parties prenantes. Ainsi par exemple, un client pourra avoir une relation de pouvoir très forte avec un repreneur du fait du CA qu'il génère ou de la réputation qu'il apporte à l'entreprise. Pour un autre repreneur, la question du CA ou de la réputation sera peut-être secondaire si, par exemple, il envisage de transformer la stratégie de l'organisation et d'aborder de nouveaux marchés au risque de perdre ses marchés traditionnels.

Mitchell & al. (1997) proposent 3 catégories et 7 sous catégories de parties prenantes (on exclura une catégorie, les parties prenantes sans attributs qui en réalité ne peuvent être considérées comme parties prenantes). Les trois attributs utilisés dans le modèle sont le Pouvoir (P), la Légitimité (L) et l'Urgence (U). Le Pouvoir (Pfeffer, 1994; Dahl, 1957) peut se définir comme l'exercice d'une relation entre acteurs sociaux dans laquelle un «acteur social A peut faire exécuter à un autre acteur social B une action que B n'aurait pas faite autrement» (Pfeffer, 1994). Le Pouvoir est lié à la détention par l'acteur social de ressources rares. La Légitimité (Suchman, 1995) correspond à la perception que les actions d'une entité soient reconnues et appropriées en fonction de normes sociales, de valeurs ou de croyances. L'Urgence (Mitchell, Agle & Wood, 1997) se traduit par le degré à partir duquel les demandes appellent une attention immédiate. Deux éléments caractérisent l'urgence, la sensibilité de la partie prenante aux délais de réponse (Eysenck, 1978) et le caractère critique de leurs demandes (Hill & Jones, 1992).

Ces auteurs distinguent les parties prenantes « Latentes » qui ne possèdent qu'un seul des trois critères, les parties prenantes « En attentes » qui en possèdent deux et les parties prenantes « Déterminantes » qui possèdent les trois critères.

La catégorie « Latente » ne possédant qu'un des trois critères : les parties prenantes « dormantes » qui ne possèdent que l'attribut Pouvoir (P). Elles sont qualifiées de dormantes car le pouvoir dont elles disposent est inutile car elles ne sont pas légitimes et il n'y a pas d'urgence à répondre à leur demande, par exemple des actionnaires minoritaires. Les parties prenantes « discrétionnaires » qui possèdent l'attribut Légitimité (L) mais qui n'ont pas de pouvoir et qui ne pourront donc pas agir contre la reprise (ni véritablement avec) comme les actionnaires familiaux. Les parties prenantes « revendicatrices » qui semblent devoir être traitées avec urgence car elles renouvellent leurs demandes régulièrement mais sans pouvoir ni légitimité, elles n'obtiennent pas de réponse. Il peut s'agir de salariés exprimant des attentes personnelles secondaires et non imposées par la loi qui relève du « bon » vouloir du dirigeant, comme les salariés familiaux.

La catégorie « En attente » possédant deux des trois critères.

Les parties prenantes « dominantes » qui ont à la fois le Pouvoir (P) et la légitimité (L). Elles devront être prises en considération par le dirigeant qui aura intérêt à les rallier dans une logique de « coalition ». Par exemple les membres du Codir.

Les parties prenantes « dangereuses » possèdent la Légitimité (L), peuvent, par leurs actions, perturber le processus de reprise et fortement mobiliser l'attention du dirigeant et sont en relation quotidienne avec le dirigeant (critère d'Urgence - U). Par exemple, des salariés hostiles à la reprise qui feraient circuler des « fausses rumeurs » sur les conditions de la reprise.

Les parties prenantes « dépendantes » ont du Pouvoir (P) et expriment leurs attentes régulièrement (U). Il pourra s'agir de services administratifs des pouvoirs publics exigeant un formalisme très contraignant pour l'obtention d'une autorisation ou d'un document officiel.

La catégorie « Déterminante », les parties prenantes qui « font autorité » possédant les trois critères. Les parties prenantes « Déterminantes » disposent de tous les Attributs : Pouvoir, Légitimité et Urgence. Il pourra s'agir d'un client « clef » qui représente 80 % du CA ou bien du noyau dur de salariés envisageant de quitter l'organisation en cas de départ du cédant.

On peut identifier une dernière catégorie, les parties prenantes sans attributs qui en réalité ne peuvent être considérés comme parties prenantes.

Jonker & Foster (2002) considèrent que les attributs d'Urgence et de Légitimité sont ambigus et qu'il est nécessaire de prendre en compte plusieurs dimensions comme l'enjeu et les processus relationnels. Ainsi, pour un repreneur, l'Urgence et la Légitimité de répondre à une demande d'une partie prenante seront fonction de sa perception de l'importance de cette demande et du type de relations établies avec les parties prenantes. Pour ces auteurs, la notion de Pouvoir est aussi insuffisamment opérationnelle. Pour préciser cette notion, ils proposent de lier le pouvoir au contrôle des ressources dont la firme a besoin.

Bouglet (2005), reprenant Nutt & Backof (1993), suggère de caractériser les ressources par un critère de « criticité » (une ressource indispensable à l'entreprise) et un critère de « disponibilité » (avec quelle facilité, elle peut être trouvée dans l'environnement). Pour lever les ambiguïtés des attributs Urgence et Légitimité et l'opérationnalité insuffisante de l'attribut de Pouvoir de la typologie Mitchell et al. (1997), l'auteur propose de caractériser les parties prenantes selon leurs attentes (revendications) et leur capacité à fournir des ressources critiques et peu disponibles. Bouglet (2005) définit une l'attente d'une partie prenante comme « une revendication particulière sur laquelle une ou plusieurs parties prenantes comptent obtenir satisfaction ». Nous proposons de caractériser les parties prenantes d'une reprise en croisant l'approche de Barnes & Hershon (1976), la catégorisation de Estève & Boislandelle (2015), le modèle de Mitchell et al. (1997) et les propositions de Bouglet (2005) (tableau 13).

Tableau 13 – Grille de caractérisation des Parties Prenantes (PP) d'une reprise

P: Pouvoir ; L: Légitimité ; U: Urgence

PP en fonction de leur appartenance, leur milieu et leurs attentes	Milieu familial		Milieu des affaires	
	Interne	Externe	Interne	Externe
Attentes « Dormantes » P Ressources rares et critiques	Salariés, Dirigeants familiaux, Actionnaires familiaux	Membres de la famille non impliqués	Salariés (dont noyau dur), Actionnaires non familiaux majoritaires et non majoritaires, Autres associés.	Amont : fournisseurs, sous-traitants, co-traitant.
Attentes « Discretionnaires » L Enjeu Fort				Aval : clients, donneurs d'ordres, maîtres d'ouvrages.
Attentes « Revendicatrices » U Relation Forte				Proches : financeurs, prêteurs de long terme, apporteurs de facilités à court terme.
Attentes « Dominantes » PL Ressources rares et critiques et Enjeu fort				Périphériques : institutions consulaires, collectivités territoriales, riverains, l'Administration, associations diverses, groupes de pression, opinion publique.
Attentes « Dangereuses » LU Enjeu fort et relation forte				
Attentes « Dépendantes » PU Ressources rares et critiques et relation forte				
Attentes « Déterminantes » PLU Ressources rares et critiques, Enjeu fort et relation forte.				

D'après Barnes & Hershon (1976), Estève & Mahé de Boislandelle (2016), Mitchell et al. (1997) et Bouglet (2005).

Synthèse : Les relations au centre des enjeux d'une RPP

Pour prendre en compte les dimensions spécifiques d'une reprise et classer les attentes des parties prenantes quels que soient leur profil, leurs stratégies et les situations de reprise, nous avons repris les catégorisations de Barnes & Hershon (1976), de Estève & Mahé de Boislandelle (2015) et la typologie de Mitchell, Agle & Wood (1997).

- Barnes & Hershon (1976) distinguent les acteurs d'une reprise d'entreprise en fonction de l'appartenance à l'entreprise (acteurs externes ou internes) et le milieu dans lequel elles évoluent (milieu familial ou milieu des affaires). Cette catégorisation permet de caractériser le lien des parties prenantes entre elles et la proximité ou distance avec l'entreprise.
- Estève & Mahé de Boislandelle (2015) identifient deux catégories de parties prenantes (directes et indirectes) et recensent les intérêts dominants de chacune d'entre elles. Cela nous permet de mieux décrire leurs attentes.
- Le modèle de Mitchell, Agle & Wood (1997) permet de prendre en compte la relation entre le nouveau dirigeant et les parties prenantes (Pouvoir), l'importance ou l'intensité de cette relation (Légitimité) et la temporalité de la relation (Urgence). Il permet aussi d'intégrer les construits sociaux, les facteurs contextuels, la perception et les priorisations du repreneur.

L'association de ces différents modèles nous permet de mieux caractériser les différentes parties prenantes en prenant en compte différentes dimensions essentielles dans le cadre d'une reprise : la proximité avec l'entreprise (interne-externe, lien familial ou lien professionnel), les intérêts dominants et donc les attentes de chaque partie prenantes (parties prenantes directes et indirectes) et enfin l'importance (Pouvoir), l'intensité (Légitimité) et la temporalité (Urgence) de la relation.

2.3. Les différentes relations et leurs enjeux

Nous souhaitons dans ce point mieux caractériser les relations entre le repreneur et les parties prenantes en identifiant les types de relations et en les reliant aux enjeux d'une reprise tels que nous les avons recensés dans la section 1 de ce chapitre.

Pour Fischer (1996), les relations sociales «se manifestent concrètement à travers des interactions. La relation définit une dimension de l'homme comme un être social à travers l'existence de liens qui l'insèrent dans un tissu social. L'interaction désigne le cadre et les

processus à l'intérieur desquels s'expriment les relations ». L'auteur distingue deux types de relations (Fischer, 1996). Les relations non conventionnelles qui font intervenir une dimension personnelle, émotionnelle ou affective et les relations conventionnelles prescrites plus ou moins fortement par des normes sociales et hiérarchiques.

Les relations entre le repreneur et les parties prenantes d'une reprise externe tels que proposés par Cadieux & Deschamps (2012) et Mahé de Boislandelle (2015) peuvent être classés selon ces deux types : les relations non conventionnelles et les relations conventionnelles.

a. Les relations non conventionnelles dont l'enjeu a une dimension personnelle, émotionnelle ou affective

La confiance entre le repreneur et les parties prenantes. Pour Borges (2014) la qualité des interactions et la relation de confiance construite par ceux-ci, contribuent à l'efficacité du processus de reprise. Cette relation de confiance permettra de construire pour le repreneur une position de leadership dans l'entreprise. Cette position déclenchera une série d'actions permettant de caractériser le repreneur « en tant que sujet qui innove, crée de nouvelles activités et rénove l'entreprise ». Koffi & Lorrain (2011) considèrent que « la confiance comme fondement de la relation tissée entre cédant et repreneur » et qu'elle renforce l'efficacité managériale à l'égard des parties prenantes via un phénomène de contagion sociale (Friedkin, 2001).

Le développement de la légitimité, la crédibilité et l'acceptabilité du repreneur. Barach et al. (1988) reprennent trois des types de pouvoir de French & Raven : le pouvoir de référence, le pouvoir d'expertise et le pouvoir de légitimité. Ils soutiennent que le pouvoir de légitimité du successeur se construit par le développement du pouvoir de référence (acceptabilité) et du pouvoir d'expertise (crédibilité). L'acceptabilité (Sathe, 1983) est définie comme la capacité à être perçu comme un membre de l'organisation du fait du partage d'une vision professionnelle, d'une culture d'entreprise, d'un métier ou d'un système de valeurs. La crédibilité est ici la reconnaissance par les parties prenantes des compétences techniques et managériales du successeur. Boussaguet & Grima (2015) soulignent que le repreneur, en particulier quand il n'est pas du métier, doit surmonter deux difficultés majeures de crédibilité et de légitimité lors de son entrée dans l'organisation (Boussaguet, 2007). Il doit comprendre le mode fonctionnement de l'entreprise, développer des relations avec les parties prenantes et acquérir l'autorité nécessaire à l'exercice de sa fonction de direction. En outre, le repreneur doit renforcer son « acceptabilité » (Chatman, 1989) en n'ignorant ni rejetant l'héritage que lui laisse le cédant (Boussaguet & Grima, 2015).

La prise en compte réciproque des besoins des parties prenantes tout au long du processus et le contrat psychologique. Levinson (1962) décrit le contrat psychologique comme «la somme des attentes mutuelles entre les deux parties présentes», mettant ainsi l'accent sur la mutualité et la réciprocité. Les principes de l'équilibre entre rétribution-contribution sont alors au cœur du contrat. Rousseau (1995) définit le contrat psychologique comme «la croyance d'un individu relative aux termes et aux conditions d'un accord d'échange réciproque entre cette personne cible et une autre partie», mettant ainsi l'accent sur les perceptions subjectives des individus. Tekleab & Taylor (2003) travaillant sur les relations entre employeur et employé démontrent que les perceptions du contrat psychologique vont converger dans la durée de la relation d'emploi, notamment pour les obligations de l'employé. Parmi les obligations de chacun, toujours dans un contexte de relations employeur et salariés, Anderson & Schalk (1998) relèvent, en ce qui concerne l'employé, des attentes relatives à la rémunération, la sécurité de l'emploi, le développement de la carrière, la reconnaissance, le contenu du travail et l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle. Ces attentes des salariés restant dans l'entreprise après la transmission détermineront leur engagement et leur volonté de poursuivre avec le successeur les liens établis avec le cédant. De son côté le nouveau dirigeant attendra des salariés de la flexibilité et de l'employabilité, des comportements «extra-rôle», de la sociabilité, de la performance et de la fidélité. Face à ces attentes réciproques, deux scénarios peuvent alors se dérouler: les promesses attendues sont tenues ou dépassées par le repreneur et la confiance et l'adhésion par les parties prenantes au projet de reprise se développe et se renforce. Les promesses ne sont pas tenues (ou sont perçues comme insuffisamment tenues) et il y a rupture du contrat psychologique. Il existe des raisons à ces divergences: la représentation subjective du contrat qui peut sembler floue aux protagonistes, une mauvaise communication au sein de l'organisation ou encore, une méconnaissance des obligations réciproques (E.W. Morrison & S. L. Robinson, 1997).

Toutes ces divergences peuvent aboutir à des ruptures du contrat psychologique et déboucher sur les comportements inadéquats des parties prenantes: rétention d'information de la part du cédant, désengagement ou départ de salariés, fournisseurs moins enclins à offrir des prestations performantes, clients ne renouvelant pas leurs achats...

La reconnaissance. Pour Honneth (2000), la reconnaissance est un combat pour accéder progressivement à soi-même. Les individus ne parvenant «à une relation pratique avec eux-mêmes que s'ils apprennent à se comprendre à partir de la perspective normative de leurs partenaires d'interaction». Il rattache la reconnaissance à trois formes de relations: les

relations primaires d'amour et d'amitié qui conduisent à la confiance en soi ; les relations juridiques et de droits universels, au respect de soi en tant qu'être responsable et égal aux autres ; et la solidarité ou les communautés de valeurs, à l'estime de soi en tant qu'être singulier dans un ensemble. On trouve d'autres acceptions de la reconnaissance dans la littérature : la reconnaissance comme considération (Maslow, 1954) ou comme gratification (Brun & Dugas, 2005). Les structures hiérarchiques, le mode managérial ou encore les manifestations de la reconnaissance de l'organisation à l'égard des salariés (mais aussi à l'égard du cédant) vont ainsi être des facteurs importants pour le succès d'une transmission-reprise. Des actions de reconnaissance symboliques peuvent être entreprises par la dyade cédant-repreneur : journées portes ouvertes avec les différentes parties prenantes (anciens salariés, salariés actuels, clients, fournisseurs, représentants des collectivités locales), remise de prix pour les missions ou les carrières réussies, newsletter (journal interne décrivant les étapes de la reprise et la progression dans la prise de fonction du successeur). Cette reconnaissance pourra également revêtir un aspect plus concret comme l'octroi de primes ou d'avantages voire d'une nouvelle position dans l'entreprise à des salariés (employés ou dirigeants) particulièrement engagés dans le bon déroulement de la transmission-reprise. Enfin, la reconnaissance des acteurs passe également par la valorisation de leurs capacités et de leurs ressources propres. Ceci facilitera la fidélisation des salariés clefs.

Qu'elle conduise à une succession de comportements positifs ou négatifs selon les cas, l'effet de la reconnaissance sur la motivation obéit au principe de réciprocité. Mieux comprendre ces mécanismes passe par le recours aux théories du don (Mauss, 1973) et de l'échange social (Blau, 1964) comme nous le verrons dans le chapitre II.

La gestion du deuil. Pour comprendre les mécanismes qui permettent au cédant de se retirer, Bah (2006) propose de s'appuyer sur la théorie du deuil. Cette théorie psychanalytique est utilisée en général pour désigner une perte irréversible (celle d'un être cher, le renoncement à un projet important, une séparation majeure...). Le travail de deuil est un travail psychique, en bonne partie inconscient, et renvoie à un processus de renonciation, au passage d'une perte subie à une perte acceptée.

La difficulté pour le prédécesseur provient du fait qu'il doit vivre chacune de ces étapes (Déni, Colère, Marchandage, Dépression, Acception), en parallèle d'un processus de transmission-reprise qui lui impose d'être un acteur « positif », actif et collaboratif. Kittel (1996) explique que l'impossibilité de la correspondance des deux processus se traduit par l'ambivalence. Cette forme de « schizophrénie » permet de conserver un équilibre psychique. Mais

cette attitude contradictoire est aussi source de conflits psychiques et d'actions opposées aux intentions qui pourront être interprétées comme une forme de malveillance volontaire et préméditée à l'égard du successeur, voire à l'égard de l'entreprise.

b. Les relations conventionnelles dont l'enjeu est prescrit plus ou moins fortement par des normes sociales, hiérarchiques ou contractuelles

Le partage d'informations avec les différentes parties prenantes. La culture du secret respectée par le prédécesseur principalement à l'égard des salariés et de la famille a pour conséquence de maintenir à l'écart des parties prenantes qui, consultées par le repreneur, exprimeraient leurs attentes et confirmeraient par « triangulation » les informations fournies par le cédant. Cela permettrait en outre de mieux comprendre la culture de l'entreprise et les savoirs tacites (Cullière, 2010). Pour Bastié & Cieply (2007), le vendeur, mieux informé que l'acheteur sur les performances présentes et futures de la société (matériel, problèmes avec les clients ou les fournisseurs...) a intérêt à cacher toutes les informations qui peuvent diminuer son prix de vente « et n'a pas intérêt à dévoiler la raison réelle de la mise en vente de son entreprise, si la cause est pénalisante ». Pourtant Scholes et al. (2007) ont montré que, plus le cédant souhaite la pérennisation de l'entreprise, plus il est enclin à réduire l'asymétrie. La communication permettra aussi de réduire le sentiment de rancœur des salariés envers l'ancien dirigeant et d'améliorer l'accueil qu'ils réservent au nouveau une fois celui-ci physiquement dans l'entreprise. En outre, ainsi que nous l'avons évoqué plus haut, la recherche d'informations et la production d'informations de la part du repreneur sont essentielles (Boussaguet, 2008) car elle permet de réduire l'incertitude et rend le repreneur capable de comprendre, prédire et contrôler son nouvel environnement organisationnel (Morisson, 1993). Elle lui permet aussi de renforcer sa socialisation organisationnelle (Jablin, 1984) et sa capacité à communiquer sur les nouveaux projets pour rassurer et mobiliser les parties prenantes.

Le transfert des compétences techniques et opérationnelles ou tacites

Telles que présentées dans la première section de ce chapitre, les compétences et les habiletés du dirigeant de PME peuvent être réparties en trois catégories (les compétences entrepreneuriales, les compétences managériales et enfin les compétences techniques, de gestion et relatives au secteur – Bayad, Boughattas & Schmitt, 2006).

L'enjeu du transfert de compétence est l'acquisition par le repreneur d'habiletés techniques et opérationnelles spécifiques à l'entreprise (Bayad et al., 2006) : gérer les opérations techniques et la production, gérer le marketing et les ventes, piloter les systèmes de gestion

(ressources humaines, administratif, financiers, informatiques), maîtriser les conditions juridiques et réglementaires spécifiques de l'entreprise.

La socialisation organisationnelle effective du repreneur grâce aux relations avec les différentes parties prenantes (salariés de l'entreprise, clients, fournisseurs, etc.). Pour Durst & Guldengerg (2010), la réaction des employés est déterminante, en particulier quand il s'agit d'employés clefs en mesure d'assurer la continuité des savoir-faire de l'entreprise. Deschamps & Paturel (2009) affirment que la réussite de l'entreprise est liée au degré d'acceptation par les différentes parties prenantes d'un nouveau dirigeant.

Boussaguet (2005), reprenant Fischer (1986), présente le processus de socialisation organisationnelle en trois phases. La « **socialisation anticipée** » correspond à la période précédant l'entrée effective dans l'entreprise. C'est une période de préparation psychologique permettant de s'engager dans un nouvel univers pour le nouveau et d'anticipation de son arrivée pour l'organisation (Fischer, 1986). La « **socialisation active** » débute par l'entrée dans l'organisation et correspond à la période durant laquelle l'individu commence à exercer sa nouvelle fonction et à entretenir des relations avec son groupe d'appartenance (Fischer, 1986). L'« **intégration** » fait suite aux phases précédentes : un individu est considéré comme intégré s'il est considéré comme un membre à part entière (Fischer, 1986) et perçu comme « efficace » (Louis, 1980). La socialisation anticipée peut se dérouler avant la phase de transition pour peu que « la loi du secret » soit enfreinte. Boussaguet (2008), préconise de faciliter la socialisation organisationnelle durant la phase de négociation en présentant aux collaborateurs le probable successeur à l'occasion d'une réunion. Cela donne « au personnel une vision du changement qui ne lui est plus imposée mais qui est désormais attendue et surtout légitimée ». La socialisation active du repreneur peut être réalisée de différentes façons :

- **Par la présentation officielle du repreneur** qui permet de positionner ou de consolider sa position, sa fonction, le rôle qui va être exercé ainsi que la personne concernée (Mantione, 2001). Cette présentation peut être ritualisée pour renforcer l'importance de l'instant.
- **Avec un programme d'intégration formel** de type tutorat ou l'accompagnement informel du repreneur par le cédant (Boussaguet, 2008).
- **Par le soutien organisationnel** : Boussaguet (2008) définit cette forme d'intégration informelle comme « une quelconque aide de la part de l'organisation lors du processus d'intégration via les relations interpersonnelles » telles que définies par Ostroff & Kozlowski (1992). Si la littérature considère que ce sont d'abord les collègues et

les supérieurs hiérarchiques qui sont à même de prendre en charge la socialisation des nouveaux (Fisher, 1986), dans un contexte de reprise, ce sont les subordonnés qui auront un rôle central. Le point essentiel pour le repreneur est d'identifier les collaborateurs disposant de capacités d'influence, de compétences stratégiques et de les utiliser judicieusement pour lui apporter des réponses.

À la suite de Fischer (1996), nous considérons que la relation définit l'homme comme un être social à travers l'existence de liens qui l'insèrent dans un tissu social et nous nous intéressons à l'interaction, c'est-à-dire au cadre et aux processus à l'intérieur desquels s'expriment les relations. Pour mieux comprendre ces interactions, nous nous proposons d'étudier de façon approfondie les mécanismes relationnels en jeu entre les différentes parties prenantes et le repreneur. Pour cela nous avons identifié un cadre théorique d'analyse, celui de la Théorie des Ressources Sociales (Foa & Foa, 1974). Ce cadre théorique est présenté dans le chapitre II.

Synthèse : Les différentes relations et leurs enjeux

Les relations entre le repreneur et les parties prenantes peuvent être distinguées selon deux types (Fischer, 1987) : les relations non conventionnelles qui font intervenir une dimension personnelle, émotionnelle ou affective et les relations conventionnelles prescrites plus ou moins fortement par des normes sociales et hiérarchiques.

- **Les relations non conventionnelles** relèvent d'enjeux personnels, émotionnels ou affectifs et, dans le cadre d'une reprise, elles sont en lien avec la confiance, le développement de la légitimité, la crédibilité et l'acceptabilité du repreneur, la prise en compte des besoins des parties prenantes tout au long du processus, le contrat psychologique, la reconnaissance ainsi que la gestion du deuil par le cédant.
- **Les relations conventionnelles prescrites** sont encadrées dans des normes sociales, contractuelles ou hiérarchiques et sont rattachées à des enjeux économiques, juridiques et organisationnels. Ces enjeux dans le cadre d'une reprise sont en lien avec le partage d'informations, le transfert des compétences techniques et opérationnelles ou tacites et la socialisation organisationnelle du repreneur.

CONCLUSION DE LA SECTION 2

LES RELATIONS AU CENTRE DES ENJEUX D'UNE RPP

(Voir tableau 14)

Pour comprendre et analyser les reprises d'entreprises, **nous retenons les problématiques liées aux parties prenantes de la reprise**, c'est-à-dire celles qui concernent les individus et celles qui sont liées aux relations entre les acteurs pour trois raisons essentielles : la pérennité d'une entreprise à la suite d'une reprise quels que soient les indicateurs retenus (économiques, socio-émotionnels ou globaux) est une conséquence de la capacité des parties prenantes à agir, notre recherche à un objectif opératoire et il s'agit pour nous d'identifier les leviers d'actions. Nous excluons les problématiques trop contingentes comme celles liées au marché de la transmission-reprise pour lesquelles il n'est pas possible d'agir à court ou moyen terme. Les groupes de facteurs de réussite sont fonction des relations entre parties prenantes d'une reprise. Ce lien permet de situer celles-ci comme préalables aux autres problématiques devant être traitées.

Pour prendre en compte les dimensions spécifiques d'une reprise et classifier les attentes des parties prenantes quels que soient leur profil, leurs stratégies et les situations de reprise, **nous nous appuyons les modèles de Barnes & Hershon (1976), de Estève & Mahé de Boislandelle (2015) et sur la typologie de Mitchell, Agle & Wood (1997)**. L'association de ces différents modèles nous permet de mieux caractériser les différentes parties prenantes en prenant en compte différentes dimensions essentielles dans le cadre d'une reprise : la proximité avec l'entreprise (interne-externe, lien familial ou lien professionnel), les intérêts dominants et donc les attentes de chaque partie prenantes (parties prenantes directes et indirectes) et, enfin, l'importance (Pouvoir), l'intensité (Légitimité) et la temporalité (Urgence) de la relation.

Les relations entre le repreneur et les parties prenantes peuvent être distinguées selon deux types (Fischer, 1987) : **les relations non conventionnelles**, qui font intervenir une dimension personnelle, émotionnelle ou affective, et **les relations conventionnelles**, prescrites plus ou moins fortement par des normes sociales et hiérarchiques.

Ces différentes relations relèvent d'enjeux spécifiques dans le cadre d'une reprise. **Analyser ces relations doit nous permettre de mieux comprendre et de décrire le « tissu » relationnel et les interactions (Fischer, 1987) développées par le repreneur.**

Il nous semble nécessaire d'identifier un cadre théorique d'études de ces relations et de leurs interactions. C'est l'objectif de notre deuxième chapitre.

Tableau 14 – Synthèse des relations entre le repreneur et les parties prenantes d'une reprise par une personne physique

Désignation Estève & Mahé de Boislandelle (2015)	Parties Prenantes		Type de relations	Relations		Intérêts dominants Estève & Mahé de Boislandelle (2015)
	Barnes & Hershon (1976)	Estève & Mahé de Boislandelle (2015)		Enjeux de la relation	Enjeux de la relation	
Cédant	Interne familial ou milieu d'affaire	Estève & Mahé de Boislandelle (2015)	Non conventionnelles	Confiance, Légitimité, crédibilité et l'acceptabilité du repreneur, Prise en compte réciproque des besoins Retrait du cédant de la direction de son entreprise	Confiance, Légitimité, crédibilité et l'acceptabilité du repreneur, Prise en compte réciproque des besoins Retrait du cédant de la direction de son entreprise	Risque juridique Risque de réputation, Risque de perte de compétence
	Interne ou milieu d'affaire	Mitchell et al (1997) Pouvoir (P) Légitimité (L) Urgence (U)	Conventionnelles	Socialisation organisationnelle effective Transfert des compétences techniques ou tacites Échanges et partage d'informations	Socialisation organisationnelle effective Transfert des compétences techniques ou tacites Échanges et partage d'informations	
Actionnaires/ associés	Interne ou externe familial ou milieu d'affaire	Estève & Mahé de Boislandelle (2015)	Non conventionnelles	Confiance Légitimité, crédibilité et l'acceptabilité du repreneur. Retrait du cédant de la direction de son entreprise	Confiance Légitimité, crédibilité et l'acceptabilité du repreneur. Retrait du cédant de la direction de son entreprise	Profit, information, stratégie
	Interne ou milieu d'affaire	Mitchell et al (1997) Pouvoir (P) Légitimité (L) Urgence (U)	Conventionnelles	Échanges et partage d'informations	Échanges et partage d'informations	
Clients	Externe milieu d'affaire ou famille	Estève & Mahé de Boislandelle (2015)	Non conventionnelles	Confiance Légitimité, crédibilité et l'acceptabilité du repreneur Retrait du cédant de la direction de son entreprise	Confiance Légitimité, crédibilité et l'acceptabilité du repreneur Retrait du cédant de la direction de son entreprise	Qualité des produits, relation de confiance et partenariat...
	Externe milieu d'affaire ou famille	Mitchell et al (1997) Pouvoir (P) Légitimité (L) Urgence (U)	Conventionnelles	Transfert des compétences techniques ou tacites Échanges et partage d'informations	Transfert des compétences techniques ou tacites Échanges et partage d'informations	
État	Externe	Estève & Mahé de Boislandelle (2015)	Non conventionnelles	Confiance	Confiance	Respects des règles, fiscalité, subventions, crédit d'impôts, soutiens, surveillance, maintien de l'emploi
	Périphériques ou aval	Mitchell et al (1997) Pouvoir (P) Légitimité (L) Urgence (U)	Conventionnelles	Échanges et partage d'informations	Échanges et partage d'informations	

« Réussir une reprise de PME : Proposition d'un modèle relationnel »

Désignation Estève & Mahé de Boislandelle (2015)	Parties Prenantes			Type de relations	Relations		Intérêts dominants Estève & Mahé de Boislandelle (2015)
	Barnes & Hershon (1976)	Estève & Mahé de Boislandelle (2015)	Mitchell et al (1997) Pouvoir (P) Légitimité (L) Urgence (U)		Enjeux de la relation	Enjeux de la relation	
Collectivités locales	Externe	Périphériques	Dépendantes (PU) (Permis de construire)	Non conventionnelles	Confiance	Confiance	Taxes et contributions financières, risque juridique, aides diverses
Salariés	Interne familial ou milieu d'affaires	Internes	Revendicatrices (U) (salariés familiaux), Dangereuses (LU) (Salariés hostiles à la reprise), Dominantes (PL) (membres du Codir), Déterminantes (PLU) (Noyau dur)	Non conventionnelles	Confiance, Légitimité, crédibilité et l'acceptabilité du repreneur. Prise en compte réciproque des besoins, Retrait du cédant de la direction de son entreprise.	Confiance, Légitimité, crédibilité et l'acceptabilité du repreneur. Prise en compte réciproque des besoins, Retrait du cédant de la direction de son entreprise.	Rémunération, sécurité de l'emploi, intérêt du travail, conditions de travail, hygiène et sécurité au travail
			Dangereuses (LU)	Conventionnelles	Socialisation organisationnelle effective Transfert des compétences techniques ou tacites, Échanges et partage d'informations.	Confiance, Légitimité, crédibilité et l'acceptabilité du repreneur. Contrat psychologique.	Confiance, Légitimité, crédibilité et l'acceptabilité du repreneur. Contrat psychologique.
Syndicats salariés	Externe ou Interne	Périphériques	Dangereuses (LU)	Non conventionnelles	Confiance, Légitimité, crédibilité et l'acceptabilité du repreneur. Contrat psychologique.	Confiance, Légitimité, crédibilité et l'acceptabilité du repreneur. Contrat psychologique.	Représentation, négociation d'accord, rémunération, conditions de travail
				Conventionnelles	Échanges et partage d'informations.	Échanges et partage d'informations.	Prix et volume d'achat, continuité, retombées technologiques, partenariat.
Fournisseurs/ sous-traitants	Externe milieu d'affaire ou famille	Amont	Dépendantes (PU) (fournisseurs basiques)	Non conventionnelles	Confiance, Retrait du cédant de la direction de son entreprise	Confiance, Retrait du cédant de la direction de son entreprise	Prix et volume d'achat, continuité, retombées technologiques, partenariat.
				Conventionnelles	Transfert des compétences techniques ou tacites, Échanges et partage d'informations.	Transfert des compétences techniques ou tacites, Échanges et partage d'informations.	
Banques	Externe	Proches	Dominantes (PL)	Non conventionnelles	Confiance, Légitimité, crédibilité et l'acceptabilité du repreneur. Contrat psychologique.	Confiance, Légitimité, crédibilité et l'acceptabilité du repreneur. Contrat psychologique.	Financement de projet, trésorerie
				Conventionnelles	Transfert des compétences techniques ou tacites, Échanges et partage d'informations.	Transfert des compétences techniques ou tacites, Échanges et partage d'informations.	

Désignation Estève & Mahé de Boislandelle (2015)	Parties Prenantes		Type de relations	Relations		Intérêts dominants Estève & Mahé de Boislandelle (2015)
	Barnes & Hershon (1976)	Estève & Mahé de Boislandelle (2015)		Enjeux de la relation	Enjeux de la relation	
Investisseurs	Externe	Proches	Non conventionnelles	Confiance, Légitimité, crédibilité et l'acceptabilité du repreneur. Contrat psychologique.	Information sur la solvabilité et les performances	
			Conventionnelles	Transfert des compétences techniques ou tacites, Échanges et partage d'informations.		
Compagnies d'assurances	Externe	Périphériques	Non conventionnelles	Confiance, Contrat psychologique.	Information sur la gestion des risques, sur la sécurité informatique.	
			Conventionnelles	Échanges et partage d'informations.		
Concurrents directs ou indirects	Externe	Périphériques	Non conventionnelles	Confiance, Contrat psychologique.	Hostilité, coopération, coopération.	
			Conventionnelles	Échanges et partage d'informations.		
CCI, Chambres des métiers, syndicats professionnels	Externe	Périphériques	Non conventionnelles	Confiance, Contrat psychologique.	Dynamisme de l'entreprise, difficulté, formation	
			Conventionnelles	Transfert des compétences techniques ou tacites, Échanges et partage d'informations.		
Citoyens des communautés locales	Externe	Périphériques	Non conventionnelles	Confiance, Contrat psychologique.	Information sur les impacts, environnementaux	
			Conventionnelles	Échanges et partage d'informations.		
Lobbies divers	Externe	Périphériques	Non conventionnelles	Confiance, Contrat psychologique.	Pressions sur certains projets	
			Conventionnelles	Échanges et partage d'informations.		

D'après Barney & Hershon (1976), Estève & Mahé de Boislandelle (2015) Mitchell et al (1997), Cadieux & Deschamps (2011).

CONCLUSION DU CHAPITRE I

Dans ce premier chapitre nous avons un triple objectif : présenter notre objet d'étude, la reprise externe de PME par une personne physique en le situant parmi les différents courants théoriques sur la transmission-reprise, identifier les parties prenantes d'une reprise et les enjeux de leurs relations avec le nouveau dirigeant et, enfin, justifier la pertinence de l'étude des relations entre le nouveau dirigeant et les parties prenantes parmi les différents critères de mesure de la réussite d'une reprise.

Reprenant le cadre d'étude proposé par Deschamps & Durst (2014) et les recommandations de Cadieux et al. (2014), **nous avons délimité notre cadre théorique, le repreuneuriat, et défini notre objet de recherche, les relations entre le repreneur et les parties prenantes.** Notre approche doit nous permettre de mieux comprendre différentes problématiques soulevées par Deschamps & Durst (2014) et, en particulier, le comportement des différentes parties prenantes de la reprise en tentant d'identifier un modèle intégrateur prenant en compte toutes les parties prenantes comme le suggèrent Cadieux et al. (2014) à l'image de celui de Le Breton-Miller, Miller & Steier (2004) dans le cadre de successions familiales.

Le critère de différenciation principal des différents types de transmission-reprise est le lien entre le successeur-repreneur et l'organisation et la proximité relationnelle entre cédant et repreneur. Cette typologie a conduit à proposer des cadres d'analyse différenciés. **Nous retenons la définition de Deschamps (2003) de la Reprise externe par une Personne Physique (RPP) : un processus « incarné par un ou plusieurs individus s'associant en impulsant une nouvelle organisation sur la base d'une entité rachetée afin d'apporter une valeur accrue, voire nouvelle, aux parties prenantes à leur projet ».** La RPP peut être étudiée comme un processus caractérisé selon trois dimensions : une dimension opérative, une dimension temporelle et une dimension comportementale et attitudinale. Nous analysons cette dernière dimension en fonction des types de relations établies entre chacune des parties prenantes de la reprise. Ces relations évoluent avec les différents rôles assumés par le cédant et le repreneur et par l'attitude des parties prenantes à l'égard de la reprise. Chacune des phases d'une reprise externe comporte différents enjeux et ces enjeux peuvent être analysés comme des objectifs intermédiaires à atteindre permettant de passer à la phase suivante de la reprise et favorisant sa réussite finale.

Pour comprendre et analyser les reprises d'entreprises, **nous avons retenu les problématiques liées aux parties prenantes de la reprise**, c'est-à-dire celles qui concernent les individus et celles qui sont liées aux relations entre les acteurs pour trois raisons essentielles :

- La pérennité d'une reprise quels que soient les indicateurs retenus (économiques, socio-émotionnels ou globaux) est une conséquence de la capacité des parties prenantes à faire face aux problématiques provoquées par cette situation particulière dans la vie de l'entreprise.
- Nous excluons les problématiques trop contingentes comme celles liées au marché de la transmission-reprise pour lesquelles il n'est pas possible d'agir à court ou moyen terme et de mettre en œuvre des stratégies d'action pour les acteurs individuels d'une reprise. Notre recherche a un objectif opératoire et il s'agit pour nous d'identifier les leviers d'actions des parties prenantes.
- Les groupes de facteurs de réussite tels qu'identifiés par Cadieux et al. (2014) (capacité du repreneur à « composer avec le cédant », cohérence entre « les intérêts et les compétences du repreneur avec la cible et le secteur », mise en œuvre de comportements de la part du repreneur facilitant son intégration et les nouvelles stratégies et capacité du repreneur à « mobiliser les différentes parties prenantes au projet ») sont fonction des relations entre parties prenantes d'une reprise. Ce lien permet de situer celles-ci comme préalables aux autres problématiques devant être traitées.

Pour prendre en compte les dimensions spécifiques d'une reprise et classifier les attentes des parties prenantes quels que soient les profils, les stratégies et les situations de reprise, **nous utilisons les modèles de Barnes & Hershon (1976), de Estève & Mahé de Boislandelle (2015) et sur la typologie de Mitchell, Agle & Wood (1997)**. L'association de ces modèles nous permet de mieux caractériser les différentes parties prenantes en prenant en compte différentes dimensions essentielles dans le cadre d'une reprise : la proximité avec l'entreprise (interne-externe, lien familial-lien professionnel), les intérêts dominants et donc les attentes de chaque partie prenantes (parties prenantes directes et indirectes) et enfin l'importance (Pouvoir), l'intensité (Légitimité) et la temporalité (Urgence) de la relation. **Deux types de relations entre le repreneur et les parties prenantes peuvent être distingués (Fischer, 1987)** : les relations non conventionnelles qui font intervenir une dimension personnelle, émotionnelle ou affective et les relations conventionnelles prescrites plus ou moins fortement par des normes sociales et hiérarchiques. Ces différentes relations relèvent d'enjeux spécifiques dans le cadre d'une reprise. Ana-

lyser ces relations doit nous permettre de mieux comprendre et de décrire le « tissu » relationnel et les interactions au sens de Fischer (1987) développées par le repreneur. **Pour cela, il nous semble nécessaire d'identifier un cadre théorique d'étude de ces relations et interactions.** Le chapitre II a pour objectif de présenter la Théorie de l'échange de Ressources sociale (TRS) et de montrer que cette théorie permet l'analyse approfondie des relations et des interactions entre les individus et qu'elle est pertinente dans le cadre d'une reprise.

Chapitre II

LES ÉCHANGES DE RESSOURCES SOCIALES POUR ANALYSER LES RELATIONS ENTRE LES PARTIES PRENANTES

La définition du repreneuriat que nous avons retenue (Deschamps, 2003), met en exergue la création de valeur ou le renouvellement de valeur au bénéfice des parties prenantes et de leur projet comme finalité du processus de reprise. Il y a donc une logique d'échange dans les relations entre le repreneur et les parties prenantes. Mais quelle est la nature de ces échanges ? Que peuvent échanger le repreneur et les différents acteurs de l'organisation ? Pour Cyert & March (1963), l'organisation est une coalition d'acteurs (les actionnaires, les collaborateurs et les clients, les fournisseurs et les pouvoirs publics). Le moteur de la coalition est l'échange de contributions et de rétributions. Lorsque le rapport entre contribution et rétribution est équilibré, alors la coalition fonctionne. L'équilibre est obtenu, non pas par une maximisation de la satisfaction d'une des parties prenantes, mais par l'atteinte d'un niveau jugé satisfaisant par chaque partie prenante. Cet équilibre est le fruit d'une négociation et le rôle du manager (dirigeant) est de définir le rapport contribution/ rétribution. Le rôle du repreneur sera donc de poursuivre ou de redéfinir ce rapport contribution/ rétribution. Une transmission-reprise a pour conséquence principale la rupture des relations d'échanges entre les collaborateurs (et les différentes parties prenantes de l'organisation) et le dirigeant prédécesseur et la nécessaire construction de nouvelles relations avec le successeur. La mise en place d'une nouvelle direction correspond à une nouvelle prise de rôle (Graen, 1976) permettant de reconstruire de nouvelles structures sociales au sens de Weick (1969) au sein de l'organisation.

Les relations entre les parties prenantes de l'organisation seraient donc fondées sur des échanges sociaux permettant à chaque partie prenante d'avoir une réponse satisfaisante (ou non) à ses attentes. Pour approfondir ce constat théorique, il nous semble pertinent de tenter de répondre aux questions suivantes :

- Quels sont les caractéristiques et les déterminants des relations d'échanges entre les individus ? (Section 1)
- Comment peut-on analyser les relations d'échanges entre le repreneur et les parties prenantes dans le contexte spécifique d'une reprise ? (Section 2)

L'enjeu principal de ce chapitre est d'identifier un modèle théorique permettant de décrire les relations d'échanges entre les parties prenantes.

Les ressources sociales comme objet d'échange interindividuel

Les travaux de Blau (1964) permettent de proposer une alternative à la vision traditionnelle des échanges interpersonnels dans le champ de la gestion et de l'économie, celle de « l'homo economicus ». La proposition de Blau est que toute rencontre interpersonnelle peut être considérée comme une transaction mais que les règles qui régissent cette transaction varient considérablement en fonction du type de ressources que les individus souhaitent (et peuvent) échanger. Selon cette théorie les individus engagent une série d'interactions interdépendantes qui génèrent des obligations entre les parties réalisant des échanges (Blau, 1964 ; Emerson, 1976 ; Homans, 1958).

Quand une des parties pourvoit à l'autre une ressource de valeur bénéfique, une obligation est générée auprès du bénéficiaire d'offrir une ressource bénéfique à son tour. Une série d'échanges mutuels renforce la qualité de la relation entre les parties, ce qui produit des comportements bénéfiques et productifs. Blau (1964) reprend les courbes d'indifférences issues de l'économie et les transpose dans les mécanismes de l'échange social : l'allocation de temps remplace l'allocation de monnaie. La courbe d'indifférence partage le temps entre travail et repos, effort et statut. Pour illustrer sa théorie de l'échange social, Blau (1964), prend l'exemple du conseil de l'expert. L'échange social de conseil ne peut avoir lieu que si le plus expert pense que le statut acquis par la délivrance de son conseil est supérieur à la poursuite d'activités autres ou que le moins expert pense que la perte de statut du fait d'avoir besoin d'un conseil est moins coûteuse que l'effort à fournir pour parvenir seul à son objectif.

Heath (1975) reproche à Blau de ne pas tenir compte d'un contexte dans lequel l'échange n'apporte pas forcément d'amélioration à chacun. Par exemple, lorsqu'on est dans un contexte de coercition et qu'il n'y a pas de « main invisible » de la transaction qui rendrait toutes transactions réalisées acceptables. Pour Heath, l'échange social est parfois contraint. La coercition n'est pas forcément perçue comme une menace ou une situation particulière mais elle peut être la norme sociale : on peut citer par exemple des sociétés « policières » ou des organisations dont le management est orienté vers le contrôle des erreurs et des fautes, ce qui est le cas de beaucoup d'organisations.

La première publication de la Théorie de l'échange de Ressources Sociales (TRS) apparaît dans la revue *Science* en 1971, puis cette théorie est affinée dans le livre *Societal Structures of the Mind* (Foa & Foa 1974), puis 6 ans plus tard (Foa & Foa 1980). Comme la théorie de Blau (1964), la TRS offre une alternative à la perspective économique qui domine les années soixante et soixante-dix. En effet, il y a une faiblesse conceptuelle à considérer que les échanges interpersonnels ne sont qu'économiques. Ainsi dans le contexte d'une reprise,

ce qui lie le repreneur et ses salariés, par exemple, ne serait que l'échange de «la force de travail» contre un salaire ou une rétribution financière? La TRS tient aussi compte des contextes d'échanges négatifs de ressources (rétention ou privation). Elle permet de prendre en compte les relations produisant des effets négatifs que les économistes ne considèrent pas comme des transactions. En effet, dans les théories économiques, si les agents risquent de subir des effets négatifs supérieurs aux avantages d'une transaction potentielle, ils la refusent et donc elle n'a pas lieu. Il est donc difficile de prendre en compte la nature transactionnelle d'un échange produisant des désagréments.

La TRS, s'appuyant sur une classification des schémas de ressources matérielles et immatérielles, donne un cadre pertinent pour expliquer différents comportements des individus au sein des organisations : les conflits au travail (Nelson, 1989) et les comportements destructifs (Colbert, Mount, Harter, Witt & Barrick, 2004), le partage de connaissances (Hansen, 1999), la performance au travail (Harris, Kacmar & Zivnuska, 2007), les comportements citoyens (Masterson, Lewis, Goldman & Taylor, 2000).

Nous avons donc choisi la TRS comme cadre théorique permettant de comprendre les relations entre le repreneur et les parties prenantes pour trois raisons principales : premièrement, la logique transactionnelle de la TRS nous paraît cohérente avec la définition retenue du repreneuriat («un processus incarné par un ou plusieurs individus s'associant en impulsant une nouvelle organisation sur la base d'une entité rachetée afin d'apporter une valeur accrue, voire nouvelle, aux parties prenantes à leur projet», Deschamps, 2003). Deuxièmement, cette théorie prend en considération d'autres ressources que les ressources strictement économiques. Or, nous avons vu dans notre premier chapitre que les enjeux de la reprise sont associés aux relations non conventionnelles (personnelles, émotionnelles ou affectives) que le repreneur peut établir avec les parties prenantes. Troisièmement, la TRS permet d'expliquer les conflits au travail, les comportements destructifs, le partage de la connaissance et la performance au travail qui sont autant d'enjeux centraux de la réussite d'une reprise.

Plan du Chapitre II

L'ÉCHANGE DE RESSOURCES SOCIALES

POUR ANALYSER LES RELATIONS ENTRE LES PARTIES PRENANTES

Section 1 : Les caractéristiques et les déterminants des relations d'échanges entre les individus

- 1.1 L'initiation, le développement et la rupture des relations d'échanges
- 1.2 Les déterminants influençant les relations interindividuelles
- 1.3 Les ressources échangées, les modes d'allocation et les processus
d'échange

Section 2 : Les relations d'échanges dans le contexte d'une reprise

- 2.1 Les types de relations repreneur-parties prenantes et les conditions
de leur transformation
- 2.2 Les attentes de ressources et les types de ressources échangées
- 2.3 Les facteurs influençant les échanges dans le contexte d'une reprise

Synthèse du chapitre II

Section 1 – **Les caractéristiques et les déterminants des relations d'échanges entre les individus**

Dans cette section nous allons mettre en évidence les liens entre les théories de l'échange social, et en particulier de la TRS, et les théories de la motivation, du leadership et le concept de confiance. Ces liens établis nous permettront de mieux identifier les caractéristiques et les déterminants des relations entre les individus

Lawler & Porter (1968) définissent l'organisation comme un projet productif collectif piloté et soutenable, c'est-à-dire acceptable par les parties prenantes. Ils soulignent que la motivation des individus, ici chaque partie prenante, est un déterminant essentiel de la performance individuelle et elle explique l'orientation des efforts de l'individu dans son travail et l'intensité des efforts qu'il déploie. Cette motivation se poursuit dans le temps à condition que l'individu dispose des capacités, c'est-à-dire des ressources à échanger pour atteindre les objectifs de performance attendus par l'organisation, et qu'il perçoive adéquatement son rôle dans l'organisation, celle-ci étant le cadre d'échange de ressources. Quand les performances sont réalisées, les parties prenantes attendent des récompenses intrinsèques et extrinsèques développant un sentiment de satisfaction. Ces récompenses peuvent être assimilées à des ressources attendues. Le sentiment de satisfaction éprouvé à l'égard des expériences de travail à un instant donné conditionne les perceptions futures qui motiveront l'individu à orienter ses efforts pour être de nouveau performant et donc à renouveler les échanges de ressources.

Les théories du *leadership* prennent aussi en compte les échanges de ressources sociales. Ainsi Hollander (1958) soutient que les relations entre un leader et un suiveur sont fondées sur un échange de ressources (*leadership* transactionnel). Dans ce contexte, les retours ou les compensations de l'échange sont décalés dans le temps (idiosyncratique). Le leader met à disposition des suiveurs des moyens matériels, informatifs ou symboliques qui, en échange, acceptent son « influence » et se comportent conformément à ses attentes en produisant des biens ou des services, de l'engagement, etc.

Les ressources sont des objets susceptibles d'être échangés (Thibault & Kelley, 1959) et les motivations des parties prenantes de l'échange sont essentiellement fondées sur un intérêt personnel lié à l'évaluation par calcul des contreparties de l'échange. Face aux critiques (Heath, 1975), souligne la non-prise en compte d'échanges ayant des conséquences négatives, en particulier le fait que les contreparties ne sont pas toujours favorables à l'une des parties. Des recherches plus récentes ont intégré l'idée de déséquilibre volontaire dans l'échange (Fiske, 1991). L'introduction de cette dimension permet notamment d'expliquer la notion d'engage-

ment ou de désengagement des salariés, la contrepartie du salaire n'étant pas le seul respect des devoirs professionnels formels mais conduisant à une surperformance au bénéfice de leur employeur (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986).

Elle permet aussi d'éclairer le concept de confiance dans le cadre de relations interpersonnelles (Molm, Peterson & Takahashi, 2000) : les relations d'échanges réciproques tendent à être le résultat d'une succession d'interactions et sont par essence l'acceptation de se rendre vulnérable à l'autre, ce qui est une des définitions de la confiance (Lawler & Yoon, 1997).

Nous proposons dans cette première section de nous appuyer sur les modèles théoriques de l'échange social, et en particulier sur la TRS, pour tenter de mieux comprendre :

- 1.1. Comment sont lancées, développées et rompues les relations d'échanges entre les individus ?
- 1.2. Quels déterminants influencent les relations interindividuelles ?
- 1.3. Quels sont les « produits-ressources » d'échange, les modes d'allocation dans une relation interindividuelle et les processus d'échange de ces ressources ?

1.1. L'initiation, le développement et la rupture des relations d'échanges

a. Les deux formes de relations d'échanges : les relations négociées ou réciproques

Cropanzano, Mitchell & Quisenberry (2012), reprenant les travaux de Molm et d'autres chercheurs, identifient deux formes de relations d'échanges : les relations négociées et les relations réciproques. Ces deux formes sont mises en œuvre dans des conditions différentes. Les relations négociées, comme leur nom l'indique, sont fondées sur des arrangements contraints auxquels parviennent les différentes parties prenantes au terme d'une transaction explicite et bilatérale (Molm, 2003). Les relations réciproques, en revanche, ne sont pas négociées. Elles sont engagées volontairement (sans contraintes) et sans précision des contreparties et du moment où le « contre don » pourra être réalisé. Ces relations sont en général la résultante d'une succession d'interaction entre les parties prenantes. Pour ces auteurs, la dynamique de ces relations diffère. Ainsi, leurs recherches montrent que les relations réciproques produisent moins de rapport de pouvoir et moins d'échanges inégaux (Molm, Peterson & Takahashi, 1999), engendrent plus de confiance et d'engagements affectifs (Molm et al. 2000) ainsi qu'un sentiment de justice plus grand.

Ces recherches montrent que les échanges réciproques impliquent une volonté d'être vulnérable aux obligations futures (c'est-à-dire la confiance), ce qui favorise un niveau global

d'engagement. Les échanges négociés mettent en évidence des assurances – ou des attentes d'incitations fondées sur des accords établis – et, par conséquent, une évaluation du risque (c'est-à-dire de la confiance) est inutile. Cropanzano et al. (2012) soulignent que comme dans la théorie de Blau, les échanges négociés bénéfiques pour chacune des parties peuvent évoluer en échanges réciproques si les partenaires présentent des caractéristiques fiables. Lawler & Yoon (1997) ont étudié empiriquement ce phénomène.

La transformation de relations négociées en relations réciproques : Lawler & Yoon (1997) ont testé de manière empirique l'idée selon laquelle les relations d'échanges négociées peuvent évoluer en relations d'échanges réciproques et ont prêté une attention particulière au processus d'échange. Ils ont fait valoir que des accords négociés fondés sur la coopération intrinsèque peuvent développer un engagement affectif entre les parties impliquées. À la suite d'une série d'études expérimentales, Lawler & Yoon (1997) ont montré qu'après une série d'accords négociés, l'acte d'échanges répétés et fructueux produit un effet positif. Les effets positifs produits ont amélioré la proximité relationnelle entre les parties, ce qui a développé l'engagement réciproque et la confiance (Lawler & Yoon, 1993 ; Lawler, Yoon, Baker & Large, 1999).

Lawler (2001) a mis en évidence deux éléments essentiels pour que les échanges négociés se transforment en relations réciproques : (1) les acteurs s'engagent dans des tâches ou des activités très coopératives et (2) que ces tâches génèrent un sentiment de responsabilité partagée pour atteindre le résultat de la tâche. Ainsi, les échanges négociés se transforment lorsque les résultats de chaque partie dépendent des résultats de l'autre via une coopération mutuelle et une appréciation des conséquences de l'échange. Ce travail met en évidence l'importance des évaluations réalisées au sein d'échanges qui font évoluer la confiance et la coopération mutuelle.

b. La formation de la confiance dans les relations d'échanges

Lewicki & Bunker (1995) ont présenté un modèle décrivant comment la confiance se transforme lorsque la qualité de la relation se renforce. Plus précisément, ils décrivent trois formes de confiance : la confiance fondée sur le calcul, la confiance fondée sur la connaissance et la confiance fondée sur l'identité. Les trois formes de confiance ne s'excluent pas mutuellement ; elles doivent se produire afin que la relation d'échange se développe.

À l'étape initiale de la relation, les partenaires mettent l'accent sur la confiance basée sur le calcul qui implique des calculs économiques associés à la création et au maintien de la relation par rapport aux coûts de son maintien ou de sa rupture. À ce stade, aucun des deux

partenaires ne comprend l'autre et aucune confiance n'a donc été établie. Cette théorie évalue la vulnérabilité de la relation. Par conséquent, les parties entreprennent des « rencontres sans lien de dépendance » pour tester l'autre et voir si une relation plus complexe est justifiée (Lewicki, Tomlinson & Gillespie 2006, p. 1011). Les partenaires d'échange qui s'engagent dans une série d'interactions mutuelles et bénéfiques au fil du temps sont mieux à même de prédire le comportement de l'autre, ce qui signifie que la confiance peut évoluer. Pourtant, certaines relations ne se développent jamais au-delà de ces relations. Quatre raisons sont proposées : il n'est pas nécessaire de développer une relation plus complexe (1), l'interdépendance entre les parties est fortement réglementée et le sentiment de vulnérabilité est donc assez faible (2), les parties se comprennent suffisamment entre elles et il n'est pas nécessaire d'approfondir la relation (3), ou une rupture de confiance s'est produite, compromettant toute poursuite d'engagement (4).

Les relations liées à la confiance basée sur la connaissance impliquent l'évaluation de la prévisibilité du partenaire d'échange ou de la connaissance du comportement futur attendu de l'autre personne. L'historique des échanges génère des limites de comportement acceptables et pardonnables. En raison de ce sentiment de prévisibilité, les membres deviennent plus tolérants aux incohérences si un tel comportement incohérent peut être expliqué correctement. Ainsi, la confiance basée sur la connaissance ne dénote pas nécessairement un engagement affectif complet. Les membres peuvent toujours avoir le sentiment qu'ils peuvent à prix abordable « renflouer la relation » si nécessaire. Les interactions mutuelles qui se poursuivent au fil du temps développent la relation et changent la nature de la confiance. Les partenaires d'échange qui ne perçoivent pas les interactions comme étant mutuellement cohérentes pourraient ne jamais évoluer au-delà de cette forme de confiance. En revanche, celles qui évoluent peuvent produire de la confiance fondée sur l'identité.

Cette forme de confiance se produit au stade de développement complet de la relation, où la qualité de la relation est à son plus haut niveau. Ici, la confiance est basée sur les désirs et les intentions partagés des membres. En conséquence, la confiance basée sur l'identité reflète la capacité de chaque partie à comprendre et à apprécier les désirs et les besoins de l'autre sur la base d'un lien affectif fort. De plus, à ce stade de la relation, les membres se livrent à des actes favorables à la relation, comme faire des sacrifices pour l'autre (Lewicki et al., 2006). Plus le niveau de confiance basée sur l'identité est élevé, plus les partenaires sont dépendants de la relation d'échange.

c. Le processus de développement des relations

Pour Ballinger & Rockmann (2010), les relations peuvent changer avec le temps en passant par différentes phases. Les individus passent d'une phase à une autre lorsqu'ils réalisent certains échanges clefs. Un échange clef est, soit une transaction, soit une série de transactions ayant un impact émotionnel fort et représentant un enjeu important pour l'individu. Ces échanges clefs sont des événements d'ancrage qui vont influencer les échanges futurs et les résultats attendus de ces échanges. La qualité des relations entre les individus va donc se modifier brutalement et non graduellement après chaque événement comme le proposent Cropanzano & Mitchel (2005) et en fonction du nouvel ancrage produit. Les nouvelles relations tendent à se maintenir jusqu'à ce qu'un autre événement d'ancrage produise un changement de phase. Un événement d'ancrage positif permet aux individus de passer d'une relation impliquant une contrepartie immédiate ou des garanties à une relation plus confiante et plus souple. À l'inverse un événement d'ancrage négatif rend la relation plus difficile. Dans les deux cas, un événement d'ancrage modifie les règles régissant les échanges. Dans les relations de travail, la réciprocité est présumée jusqu'à ce qu'il y ait rupture de réciprocité ce qui induit que la non-réciprocité guide les futurs échanges (Cropanzano et al., 2012).

Synthèse : L'initiation, le développement et la rupture des relations d'échanges

- On peut identifier deux formes de relations d'échange : les relations négociées et les relations réciproques (Cropanzano et al., 2012) :
 - Les relations négociées sont fondées sur des arrangements contraints auxquels parviennent les différentes parties prenantes au terme d'une transaction explicite et bilatérale (Molm 2003) ;
 - Les relations réciproques sont engagées volontairement et sans précision des contreparties et du moment où le « contre don » pourra être réalisé. Ces relations sont en général la résultante d'une succession d'interaction entre les parties prenantes.
- Les relations négociées peuvent évoluer en relations réciproques à condition que les acteurs s'engagent dans des tâches ou des activités très coopératives et que ces tâches génèrent un sentiment de responsabilité partagée pour atteindre le résultat de la tâche (Lawler, 2001).

- Lewicki et al. (2006) proposent de retenir trois formes de confiance mobilisée dans les relations d'échanges social : la confiance fondée sur le calcul, la confiance fondée sur la connaissance et la confiance fondée sur l'identité. Il est nécessaire qu'une des formes de confiance apparaisse pour que les relations d'échanges se développent.
- Les relations peuvent changer avec le temps en passant par différentes phases (Ballinger & Rockmann, 2010). Les individus passent d'une phase à une autre lorsqu'ils réalisent certains échanges clefs. Un échange clef est soit une transaction, soit une série de transactions ayant un impact émotionnel fort et représentant un enjeu important pour l'individu. Un échange clef est un événement d'ancrage qui va influencer les échanges futurs et leurs résultats attendus. La qualité des relations entre les individus va donc se modifier après chaque événement et en fonction du nouvel ancrage produit. Les nouvelles relations tendent à se maintenir jusqu'à ce qu'un autre événement d'ancrage produise un changement de phase.

1.2. Les déterminants influençant les relations interindividuelles

Clark & Mills (1993) et Clark & Pataki (1995) font la distinction entre la relation entre les parties et les « produits » échangés dans le cadre de cette relation. Ainsi, lorsque des personnes entretiennent des relations de qualité, elles deviennent plus généreuses envers l'autre et plus tolérantes à leur égard. Par exemple, Fulk, Brief & Barr (1985) ont étudié les attitudes des employés à l'égard du rendement. Lorsqu'ils font confiance à leur manager, ils acceptent davantage des informations défavorables. De même, Mansour, Cole & Scott (1998) ont exploré les réactions à la réduction des effectifs. Les employés qui entretenaient une relation d'échange de qualité supérieure avec leur direction ont fait preuve de réactions moins négatives que ceux qui entretenaient une relation d'échange de qualité inférieure. Ces études suggèrent que la qualité de la relation modère la manière dont les individus réagissent aux transactions interpersonnelles.

a. Les règles d'échanges

Clark & Mills (1993) ont montré que les relations humaines pouvaient être divisées en deux types, chacun étant régi par un ensemble différent de règles normatives. Les relations d'échanges qui s'établissent souvent entre des personnes qui ne se connaissent pas bien ou qui travaillent ensemble, d'une part, et les relations communautaires qui concernent les amis proches et la famille, d'autre part. « Les règles concernant l'octroi et le versement

d'avantages sont ce qui distinguent les relations de communauté et les relations d'échanges, plutôt que les avantages spécifiques donnés et reçus» (Clark & Mills, 1979 p. 13). Cela suggère que le même bénéfice concret peut être traité différemment en fonction du lieu où une relation est régie par un échange ou par des normes communes. Dans le prolongement des travaux de Hollander (1958), les individus échangent des biens de manière distincte, en fonction du type de relations qu'ils ont nouées. Les relations communautaires ont tendance à être plus ouvertes. Comparés à ceux qui entretiennent des relations d'échange, ceux qui sont régis par des normes communes ont tendance à accorder un peu moins d'attention à leurs propres intérêts et davantage aux besoins de l'autre partie (Clark, Mills & Power, 1986). Un remboursement immédiat et direct est moins susceptible d'être demandé (Clark & Mills 1979). Dans les relations communautaires, on accepte un terme de contrepartie plus lointain.

b. Les cadres d'échanges

Fiske (1991) a examiné de manière exhaustive ces divers modèles et a ensuite proposé un cadre intégratif des différentes modalités d'échanges. En dehors du cas d'absence de relation, Fiske (1991) a suggéré quatre modes d'échange : le partage communautaire, le rang d'autorité, le prix du marché et l'équilibre de concordance. Ces quatre types relationnels simplifient la vie sociale. Une fois décidé lequel des quatre modèles relationnels l'individu souhaite partager avec une autre personne, les échanges ultérieurs peuvent être interprétés en fonction du mode relationnel traité.

Le partage communautaire : lorsqu'une relation est définie en termes de partage communautaire, les gens donnent et prennent librement ce dont ils ont besoin d'une source de ressources commune. Ce qui est échangé n'est pas basé sur la contribution de chaque partie. L'appartenance au groupe et l'identité sont mises en avant. Il n'y a pas d'évaluation de la contribution et de la rétribution de chacun. La valeur des produits dans l'échange commun repose donc sur l'intimité et sur la motivation de maintenir l'identité du groupe.

Le rang d'autorité : lorsqu'une relation est définie en termes de rang d'autorité, les personnes ayant le statut et le pouvoir bénéficient des plus grands avantages. Les principes d'échange dans ce cas sont fondés sur les coutumes sociales et la tradition de la noblesse. Les supérieurs exigent ce qu'ils souhaitent des inférieurs. En échange de la présentation aux supérieurs de ce dont ils ont besoin, les inférieurs sont assurés que les supérieurs leur assureront un niveau de protection et les inférieurs pourront utiliser les produits laissés par leurs supérieurs.

Le prix du marché : Lorsque les relations d'échanges sont fondées sur les prix du marché, la valeur de la marchandise est déterminée en fonction du prix du marché ou de son utilité. La valeur de la marchandise est liée à une norme du marché. Les échanges dans ce mode sont déterminés en fonction de ce que les gens vont payer, selon les principes de l'offre et de la demande. La relation est basée sur un principe de proportionnalité de valeurs. Les interactions entre individus sont organisées en fonction d'une échelle commune de valeurs. De cette manière, les relations de prix du marché peuvent être considérées comme très similaires aux relations d'échanges économiques tels que définis par Blau (1964). L'intérêt individuel est un motif primordial et, en tant que tel, les produits peuvent être négociés pour tenter d'en obtenir le plus grand nombre possible à un coût minimal.

L'équilibre de concordance : dans ce mode, toutes les parties sont considérées comme méritantes. Les contributions d'un partenaire d'échange sont échangées contre un produit identique. Ainsi, à l'instar des principes de Blau (1964) en matière de relations d'échanges sociaux, offrir une marchandise à un partenaire d'échange crée l'obligation pour l'autre partenaire de restituer une marchandise et d'équilibrer l'échange. Cette hypothèse intégrée à ces échanges suggère que les produits échangés doivent être «équivalents». La valeur des produits échangés est déterminée par la culture en fonction de ce qui est égal ou équivalent. Gouldner (1960) a examiné les subtilités de l'équivalence. Il a décrit le problème en termes de réciprocité hétéromorphe versus homéomorphe. Les échanges hétéromorphes impliquent des ressources qui peuvent être concrètement différentes mais de valeur égale. Les échanges homéomorphes impliquent des ressources qui sont concrètement semblables ou de forme identique. La plupart des modèles d'échanges sociaux au sein de la littérature contemporaine en science de gestion semblent décrire les relations en termes d'égalité et se concentrer sur des échanges hétéromorphes ou plus symboliques. Cependant, la difficulté de déterminer ce qui constitue un échange équivalent ou hétéromorphe nécessite toujours une attention particulière. Si tous les échanges sont concrets, qu'est-ce qui détermine la valeur symbolique d'un échange hétéromorphe ?

Fiske (1991) suggère que la valeur des produits correspondant à l'égalité dépend des normes et des attentes culturelles. Gouldner (1960) et Sahlins (1972) reprenant Malinowski (1922) et Mauss (1925) considèrent que la signification d'un produit d'échange particulier est liée à la culture, aux structures dans lesquelles évoluent les partenaires d'échange et à leurs relations ; elle est déterminée également par la nature des contraintes, les motivations, la disponibilité des ressources et le moment de la réciprocité.

c. Les facteurs contextuels d'influence des relations interindividuelles.

D'autres éléments influencent les relations entre les individus : les contraintes entourant les échanges, les motivations de ceux qui participent à l'échange, les ressources disponibles et le moment auquel les échanges se produisent (Cropanzano et al., 2012).

Les contraintes : pour Gouldner (1960), les contraintes relationnelles peuvent entraver la nature de la réciprocité, car elles amoindrissent généralement le degré de confiance que chaque partenaire d'échange accorde à l'autre. S'inspirant des travaux de Malinowski (1932) sur les groupes tribaux engagés dans des échanges de cadeaux, l'auteur montre que les tribus qui avaient des interactions hostiles antérieures devaient céder une ressource pour suggérer une « bonne volonté » dans les relations futures. Le moyen de réduire la « contrainte » liée à l'hostilité antérieure est donc l'acceptation d'un échange sans réciprocité ou avec une réciprocité moindre.

Les motivations : les motivations ont également une influence sur les relations d'échanges et constituent l'une des plus grandes faiblesses des relations d'échanges sociaux (Price 2006). Sahlins (1972) suggère que trois types de motivation peuvent être identifiés dans les accords d'échange : l'intérêt personnel, l'intérêt mutuel et le souci généralisé de l'autre. L'intérêt personnel est lié aux gains personnels, les motivations mutuelles se traduisent par la recherche de l'équilibre entre les gains et les coûts pour chaque partie impliquée et les motivations généralisées tendent à privilégier les gains pour l'autre par rapport à soi-même. Gouldner & Sahlins ont tous deux suggéré que les personnes intéressées par leurs propres intérêts sont susceptibles de promouvoir des accords de réciprocité « négatifs », dans lesquels le partenaire est opportuniste et cherche à tirer parti de l'autre, ce qui entraîne une relation d'échange déséquilibrée. De plus, les comportements d'intérêt personnel favorisent les représailles, dans lesquelles le partenaire « exploité » cherche à rétablir le déséquilibre perçu et se rebelle contre l'autre pour tenter de rééquilibrer la situation (Cropanzano et al., 2012). Ce dernier n'a pas confiance dans le fait que son partenaire d'échange envisage un « contre don » approprié et/ou acceptable pour lui. Par exemple, dans le cadre d'une relation salariée, la proposition d'une promotion de la part d'un supérieur hiérarchique peut être perçue de manière différente par l'employé en fonction des motivations supposées du supérieur. Si la promotion a été accordée parce que les contributions de l'employé ont prouvé sa valeur pour l'organisation ou que son potentiel rend légitime cette évolution, l'employé pourra penser que la promotion est valable et méritée. En revanche, si l'employé pense que le supérieur propose cette promotion dans le but caché de faire en sorte que l'employé échoue ou comme un échange de faveur politique, il considérera que la promotion ne lui est pas très utile. Les partenaires d'échange qui ne croient pas que l'autre agit

en faveur de l'intérêt mutuel mais en faveur de leur propre intérêt seront prudents lors des échanges futurs et la qualité de la relation en souffrira (Cropanzano et al., 2012).

Dirks & Skarlicki (2009) ont mis en évidence que l'intégrité et la bienveillance peuvent fournir des informations sur les motivations de l'autre et sur la probabilité d'être exploité. L'intégrité est définie comme l'adhésion à des normes morales et éthiques ; la bienveillance implique le degré avec lequel le partenaire d'échange prend en compte les intérêts et le bien-être de l'autre (Mayer, Davis & Schoorman, 1995). Si les individus sont capables d'être performants à un niveau donné, s'ils pensent que leur partenaire d'échange (un collègue) est peu intègre, leurs performances réciproques sont nettement plus faibles que si l'individu était perçu de haute intégrité. En outre, les individus étaient plus disposés à fournir au partenaire d'échange des ressources (bienveillance) si le partenaire principal était considéré comme ayant une intégrité élevée. Ces résultats confirment que les motifs perçus influent sur la dynamique des échanges et leur valorisation (Cropanzano et al., 2012).

La disponibilité des ressources : la disponibilité des ressources de chaque partenaire influe sur la valeur d'un produit d'échange (Mauss, 1967 ; Sahlins, 1972). Tous les partenaires d'échange n'ont pas les mêmes ressources. Par conséquent, la signification ou la valeur d'une marchandise est également liée aux ressources à la disposition des parties. Ainsi, dans les relations tribales, si une « tribu réceptrice » dispose de moins de ressources que l'autre, la « tribu initiatrice » ne s'attend pas à ce que le produit d'échange soit identique. Dans le contexte d'un contrat de travail (échange de travail contre rémunération), si un manager propose une augmentation à un employé alors que la situation financière de l'entreprise est précaire et que l'employé connaît cette situation, ce dernier pourra trouver l'augmentation (même minime) particulièrement utile (Cropanzano et al., 2012).

Le moment de la réciprocité : le moment auquel l'échange de ressources a lieu donne aux partenaires d'échanges une indication de la valeur perçue de la relation. Blau (1964) a suggéré que les échanges sociaux reposent sur une durée indéterminée. Bien que le délai ne soit pas spécifié, on s'attend à ce que les produits d'échanges fassent l'objet d'une réciprocité dans un proche avenir. Mauss (1925) a observé que les produits d'échanges retournés immédiatement suscitaient un sentiment de méfiance chez l'autre partenaire d'échange. Inversement, retarder les retours sur une longue période peut créer des frictions. Pour démontrer un échange de valeur, il faut donc un délai équivalent de la part des deux parties (Cropanzano et al., 2012). Uhl-Bien & Maslyn (2003) ont constaté que les subordonnés qui percevaient les échanges comme étant très immédiats caractérisaient leur relation d'échange social avec leur supérieur hiérarchique comme de qualité inférieure à celle des échanges sur une période plus équilibrée.

Synthèse : Les déterminants influençant les relations interindividuelles

Les relations interindividuelles sont influencées par différents déterminants indépendamment de la nature des ressources échangées (Clark & Mills, 1993; Clark & Pataki, 1995):

- **Les règles d'échanges:** caractérisées par des relations d'échanges (entre des personnes qui ne se connaissent pas bien ou qui travaillent ensemble) ou des relations communautaires (concernent les amis proches et la famille) (Clark & Mills, 1993)
- **Les cadres d'échanges** (Fiske, 1991): le partage communautaire, le rang d'autorité, le prix du marché et l'équilibre de concordance. Ces quatre types relationnels simplifient la vie sociale. Une fois décidé lequel des quatre modèles relationnels l'individu souhaite partager avec une autre personne, les échanges ultérieurs peuvent être interprétés en fonction du mode relationnel traité.
- **Les facteurs contextuels:** les contraintes entourant les échanges, les motivations de ceux qui participent à l'échange, la disponibilité des ressources et le moment auquel les échanges se produisent (Cropanzano et al., 2012).

1.3. Les ressources échangées, les modes d'allocations et les processus d'échanges

a. Les ressources sociales

La Théorie de l'échange de Ressources Sociales est encadrée dans les théories anthropologiques (Mauss 1925, Malinowski, 1922, 1932, Levi-Strauss, 1949). Dans ces théories, les ressources sont toujours concrètes et leur signification est toujours symbolique. Il n'y a pas toujours de valeurs d'usage à la ressource (échange d'un collier contre un bracelet). Ainsi dans ce contexte, l'impact de la culture des groupes humains et des individus procédant à l'échange est très fort. Les échanges ne sont pas toujours directs mais sont parfois intermédiés par d'autres ressources symboliques. La question de la signification de l'échange est au cœur de l'échange et elle est très fortement marquée par le contexte : fin de conflit, reconnaissance de puissance... Pour Törnblom & Kazemi (2012), la TRS est aussi issue ou reliée aux théories du capital (Marx, 1849), aux théories du capital social (Bourdieu, 1986) et aux théories des ressources sociales (Lin, 2001).

Cette théorie a pour objet d'étudier la nature des relations sociales : comment elles sont initiées, leurs processus de développement et d'entretien et comment elles prennent fin. Le

cadre théorique de la TRS permet de traiter notamment des questions suivantes : la connaissance de l'organisation, celle des ressources interpersonnelles et celle des mécanismes qui sous-tendent les échanges de ressources.

Qu'est-ce qu'une ressource sociale ? Une ressource (Foa, 1974) est définie comme toute chose qui peut être transmise d'une personne à une autre. Cette définition permet d'inclure aussi bien un sourire, un chèque bancaire, une coupe de cheveux, une attitude douteuse ou une tranche de pain. Pour Törnblom & Kazemi (2012), toutes les ressources peuvent avoir une dimension symbolique ou concrète, ou bien tangible ou intangible. Une ressource peut être une marchandise (*comodity*) matérielle ou symbolique qui est transmise à travers un comportement interpersonnel, c'est-à-dire une relation entre deux individus (Foa & Foa, 1974). Elle peut être aussi un talent, une possession, un trait de caractère ou une caractéristique individuelle dont dispose un acteur et qui lui donne la capacité de récompenser ou de punir un autre acteur spécifique (Emerson, 1976 : 347). Enfin, une ressource peut aussi correspondre aux conditions ou aux énergies valorisées par un individu pour elles-mêmes ou parce qu'elles permettent d'obtenir ou de conserver d'autres ressources (Diener & Fujita, 1995 : 927).

La relation interpersonnelle comme échange de ressources sociales.

La proposition de la TRS est que toute rencontre interpersonnelle peut être considérée comme une transaction, mais que les règles qui régissent cette transaction varient considérablement. Les corollaires de cette proposition sont que l'on peut distinguer des transactions par leur nature et leur structure et que l'on peut catégoriser les transactions en fonction des règles dont elles sont dépendantes. Ainsi, les échanges économiques et les échanges psychologiques ne sont pas de même nature et de même structure et donc suivent des règles différentes.

Dans la TRS, les rencontres positives comme négatives (c'est-à-dire celles dont les effets sont positifs ou négatifs) sont toutes deux prises en compte contrairement à l'usage de l'approche économique. Ainsi, un échange dont les conséquences seraient un « appauvrissement mutuel », comme un conflit affectif, est pris en compte de la même façon qu'un « enrichissement mutuel », comme une réconciliation. Les comportements agressifs et coercitifs peuvent ainsi être pris en compte dans le modèle théorique. Un échange de ressource peut avoir une valeur positive ou négative et se traduire par un bénéfice ou une perte pour l'un ou les deux membres de la Dyade. Foa & Foa (1974) définissent ainsi un échange de ressources : « Donner » une ressource, c'est augmenter la quantité de ressource du destinataire. « Prendre » une ressource, c'est diminuer la quantité de ressource du destinataire.

Les différentes classes de ressources.

La distinction entre les différentes classes (Foa, 1974) s'appuie sur les études du développement social de l'enfant. Dans leur article séminal de 1974, Edna B. Foa & Uriel G. Foa définissent différentes natures ou classes de ressources.

La classe «Amour» correspond à l'ensemble des attitudes, des comportements ou des gestes produits par un individu et qui expriment de l'affection, du respect, de la «chaleur humaine» ou à l'inverse du mépris, de la haine. Cela peut-être un sourire, une accolade, une caresse mais aussi un compliment, un poème amoureux ou bien un cadeau matériel dont la fonction symbolique traduit l'affection que l'on porte au destinataire de la ressource. Quand il est négatif, l'échange de la ressource «Amour» peut se traduire par une remarque agressive ou blessante, un regard violent ou bien la destruction d'un objet auquel tient la «cible» de la ressource.

La classe «Statut» regroupe les actions, comportements ou discours qui offrent au bénéficiaire de la reconnaissance, de l'estime ou du prestige en rapport avec ce qu'il est ou de ce qu'il fait. Donner de la ressource «Statut», c'est, par exemple, utiliser un titre ou une dénomination d'une fonction lors des échanges, accorder à un collaborateur de l'autonomie dans son travail traduisant la reconnaissance de sa compétence ou de son expertise ou encore octroyer l'usage d'un bureau ou d'un lieu de travail prestigieux. À l'inverse, «placardiser» un manager est une manière de réduire son prestige, comme «tutoyer» un individu lors d'un contrôle de police, et traduit une dénégation.

La classe «Information» correspond aux conseils, avis, opinions, instructions, enseignements et autres transferts d'expérience qu'un individu peut offrir. Quand il est négatif, l'échange se traduira, par exemple lors d'une reprise d'entreprise, par la transmission d'informations volontairement erronées, le mensonge ou la dissimulation d'informations importantes.

L'«Argent» est la classe qui regroupe toutes les modalités d'échanges monétaires pouvant se traduire par une unité de compte. L'échange est négatif quand «l'argent» est détruit du fait, par exemple, d'une dépréciation ou d'une destruction matérielle.

La classe «Bien» correspond aux objets, produits tangibles et matériels ou immatériels. Ici aussi la prise de ressource correspond à la situation où un bien est détruit, cassé ou mis hors d'état de fonctionner.

Enfin, la ressource «Service» regroupe les activités qui conduisent à la réalisation d'une prestation manuelle ou intellectuelle ou la mise à disposition de capacités, d'aptitudes ou de compétences d'un acteur au profit d'un autre. Elle correspond très souvent à la production

d'un travail. La version négative de cet échange serait la réalisation d'une tâche de telle façon que le «bénéficiaire» doive mobiliser plus de ressources «service» pour corriger les «dysfonctionnements» du travail réalisé. Par exemple une mauvaise programmation d'un logiciel qui impose la vérification de l'ensemble des autres logiciels pour trouver les erreurs commises.

La construction des classes passe par l'opposition/tension entre le «particularisme» et «l'universalisme» (Blau, 1967) et la signification pour soi de la ressource. «Amour» est proche de «Statut» et de «Service» car ce sont des ressources impliquant un niveau de particularisme élevé et «Argent» est proche de «Biens» et «Informations» du fait de leur niveau d'universalisme élevé.

Toutefois, au sein d'une même classe cette différenciation entre «particularisme» ou «universalisme» peut apparaître. Par exemple, le conseil (classe «Service») que délivrera un conseiller bancaire sur Internet sera plus «universel» ou générique que celui d'un avocat ou d'un docteur qui lui sera plus «particulier» ou sur-mesure. Une autre condition de pertinence du choix d'une classe est le principe de la séparation des ressources (Sabbagh & Levy, 2012). En effet, un cadeau est une ressource «Amour» et aussi une ressource «Bien». De la même façon un conseil se traduit par l'apport de la ressource «Information», mais aussi par la perte de la ressource «Statut». Grâce au conseil ou au coaching, nous pouvons réaliser une mission, piloter un projet ou faire des choix stratégiques mais nous perdrons un peu de notre statut de professionnel ou de dirigeant si nous y avons recours occasionnellement et beaucoup si nous en abusons. Ce qui permet de classifier les comportements, c'est la signification pour soi de ce comportement. Ainsi un même geste ou attitude peut avoir une signification différente et appartenir à deux classes différentes comme lever ses poings dans une manifestation peut signifier une demande de reconnaissance rattachée à la classe «Statut». Tandis que lors d'un événement sportif ce geste peut signifier la joie de la victoire partagée avec son équipe appartenant à la classe «Amour» (sans aspect agressif).

Certains auteurs se sont interrogés sur la pertinence de proposer une classe «Temps» et une classe «Espace». Mais, pour Törnblom et al. (2012), le temps est un prérequis de tout échange de ressources quelle que soit la classe. Tous les échanges ont besoin de plus ou moins de temps, mais la nature de la ressource et son contexte demandera un temps différent. Par exemple dans la classe «Amour» (Amour contre Amour), l'échange d'amitié se réalise dans la durée. En revanche une transaction boursière qui associe un échange d'«Argent» contre un «Bien» (l'action) peut être réalisée instantanément. Pour ces auteurs l'espace est aussi un prérequis et un facteur d'influence de l'échange. Ainsi en fonction de l'espace disponible,

la transaction se déroulera différemment. Par exemple, dans la classe «Information», une formation à l'Université par des MOOC, par opposition à une formation en présentiel.

La TRS pour décrire la variété des situations de relations interpersonnelles

L'obtention d'un bénéfice associé à une ressource peut se faire de différentes façons. Par exemple, avec le bénéfice recherché «Réparer sa voiture», l'individu peut payer un garagiste : il s'agit d'un échange de la ressource «Service» contre la ressource «Argent». Il peut aussi rechercher des informations ou se former sur Internet ou demander conseil à un proche, expert en mécanique, afin de savoir réparer sa voiture. La ressource demandée ici sera l'«Information» et sera échangée contre une ressource «Statut» avec la reconnaissance de son expertise et éventuellement «Amour» avec la formulation d'un remerciement affectueux.

Certains échanges de ressources permettent un enrichissement mutuel. Ainsi donner de l'«Amour» ne provoque pas de diminution de ressource pour le donneur. D'autres échanges fonctionnent comme un jeu à somme nulle, comme le don de la ressource «Argent» : l'argent donné diminue d'autant la quantité de ressource «Argent» du donneur et augmente la ressource «Argent» du bénéficiaire.

Selon la classe de ressource, il peut y avoir une différence temporelle ou simultanéité entre production et transfert-acquisition d'une ressource. Plus la ressource est spécifique-particulière ; plus il y a correspondance entre production et acquisition («Amour», «Statut», «Service»). Cela a un lien avec l'impossibilité de stocker de la ressource spécifique. On observe le phénomène inverse pour des ressources universelles («Argent», «Bien», «Information»). Les relations qui impliquent des échanges de ressources proches ou «alliées», «Amour» contre «Statut» ou bien «Argent» contre «Bien» sont plus fréquents que ceux qui impliquent des ressources plus distantes ou moins reliées. Le temps conditionne l'échange de certaines ressources. Ainsi l'«Argent» peut être échangé instantanément alors que les ressources de classe «Amour» ou «Statut» nécessitent du temps. Elles ne peuvent être échangées dans l'urgence. L'«amitié se cultive», l'admiration ou la légitimité professionnelle se construit, tandis qu'un échange de biens ou d'argent peut se faire en une seule fois. Ce point est particulièrement important dans un contexte de reprise et illustre le fait qu'une transmission patrimoniale (la signature du contrat de reprise) ne peut être confondue avec une transmission managériale.

Une deuxième composante du cadre de Törnblom est la valeur des ressources qui, associée au mode, génère plusieurs autres résultats de valeur positive ou négative. Par exemple,

un résultat positif (c'est-à-dire le résultat d'une allocation de ressource) peut être obtenu de trois manières : en présentant une ressource positive (par exemple, un éloge), en retirant et en retenant une ressource négative (par exemple, un blâme). La prise en compte du type de ressource produit 36 types d'attribution de résultats : 2 (valeur positive et négative) \times 3 (remise, retrait et retenue) \times 6 (six types de ressources de Foa). Chaque type d'attribution de résultat transmettra des messages différents et peut entraîner des réponses différentes de la part du destinataire, en fonction des significations attribuées par le fournisseur et le destinataire. Gamliel & Peer (2006), qui ont étudié les décisions de justice ont constaté que «les participants jugeaient les principes non égalitaires... comme plus justes lorsque l'attribution d'une ressource était présentée de manière positive par rapport à la présentation exacte de la même ressource allouée dans un cadre négatif».

La culture des individus influe également sur la qualité des échanges de ressources. Sur ce point, on retrouve l'exigence d'acceptabilité imposée au repreneur. Ainsi dans une organisation pilotée de façon informelle par le prédécesseur, il sera difficile et dangereux pour le repreneur d'imposer immédiatement des procédures rigoureuses et un *reporting* réguliers. La fréquence d'une relation interpersonnelle a une forte influence sur la nature de la ressource. Quand la relation est unique et non répétitive, elle est susceptible de mobiliser des ressources universelles comme l'«Argent». Par exemple un client occasionnel échangera de l'«Argent» contre un «Bien» ou un «Service» mais pas ou peu de ressources de classe «Amour» ou «Statut» qui sont des ressources particulières ou spécifiques.

La taille de l'organisation a aussi un impact sur la nature des ressources échangées. Plus un groupe grandit, plus le risque de dysfonctionnement dans les échanges augmente car il devient difficile de connaître chacun individuellement (Carpenter, 1963). Lorsqu'un groupe devient de grande taille, le sens de l'appartenance (Miller, 1950) et les liens affectifs diminuent (Coyle, 1930). Les échanges de ressources particulières («Amour», «Statut», «Service») sont plus importants dans les groupes de petite taille que dans les groupes de grande taille où l'on privilégiera les échanges de ressources universelles («Argent», «Bien», «Information»). Ainsi, un ancien cadre dirigeant d'une multinationale reprenant une PME devra adapter ses échanges, au risque sinon de générer des frustrations et des dysfonctionnements.

b. Les modes d'allocation d'échanges de ressources sociales

Foa & Foa (1974) ont distingué deux modes fondamentaux d'allocation de ressources : donner et prendre. Ils ont défini le mode «donner» comme le fait d'augmenter la «quantité de ressources disponibles pour l'objet» et le mode «prendre» par «une diminution de la

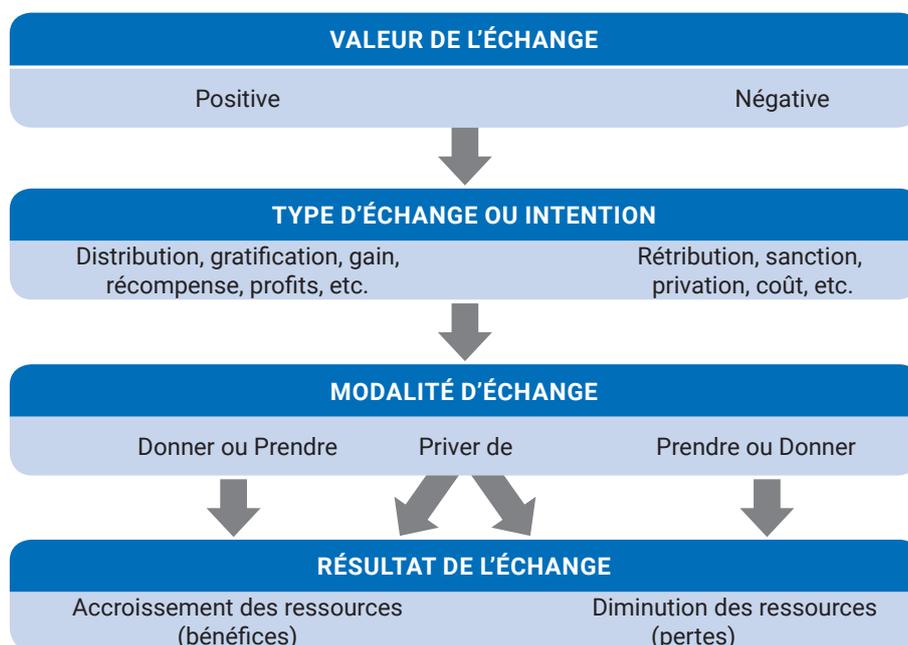
quantité de ressources disponibles pour l'objet». Adamopoulos (2012) utilise les deux modes «donner» et «nier» (plutôt que de prendre). Et, comme le souligne Stangl (1989), recevoir et perdre sont les modes de contrepartie du point de vue de la personne à qui quelque chose est donné et de qui une ressource est prise.

Le mode «donner» de Foa (c'est-à-dire le fait d'augmenter la quantité de ressources disponibles) ne fait pas la distinction entre les divers moyens ou motivations permettant d'augmenter la quantité de ressources d'une personne. Une personne peut, par exemple, donner librement et spontanément, donner en retour d'une ressource reçue, donner en réponse à une demande, donner en réponse à un besoin ou en réponse à une contrainte de donner. Et elle peut donner de manière irrespectueuse, donner avec beaucoup d'hésitation, donner de façon stratégique pour créer un endettement ou créer une supériorité de statut, etc. Le «genre» de don qui aura lieu importera certainement de différentes manières à la fois pour le prestataire et le destinataire. Cet objectif, quand il est perçu, impacte la relation et les éventuelles interactions qui en découlent entre le prestataire et le destinataire (Cropanzano et al., 2012).

Il existe d'autres situations que donner, retirer et nier qui décrivent la manière dont les ressources sont distribuées et échangées et qui sont susceptibles de produire différentes sortes d'implications psychologiques et comportementales. Ainsi, Törnblom (1988) distinguant des allocations de ressources conduisant à des résultats positifs et négatifs, différencie trois modes : livraison, retrait et retenue à la source. Ce dernier mode, qui consiste à refuser (ce qui s'apparente à nier), désigne une situation dans laquelle aucune ressource (attendue) n'est disponible – c'est-à-dire qu'il n'y a ni augmentation ni diminution du montant des ressources possédées par le destinataire potentiel. Ainsi, une situation existante (positive ou négative) est maintenue. Les deux premiers modes correspondent respectivement à donner et à retirer ou à refuser. McLean Parks, Conlon, Ang & Bontempo (1999) ont ajouté un cas particulier de prélèvement (retrait, refus) dénommé «récupération» ou «recouvrement», défini comme une situation «où les allocateurs retirent des ressources précédemment distribuées».

Pour conclure ce point notons que différentes significations peuvent être attribuées à chaque type de résultat créé en donnant ou en prenant : un résultat positif peut être interprété comme une récompense, un gain, un bénéfice, etc., tandis qu'un résultat négatif peut être compris comme une punition, une charge, une perte, un coût, etc. (Törnblom, 1988). Ces façons d'interpréter et d'étiqueter les résultats produiront des réactions comportementales, cognitives et émotionnelles différentes (Törnblom & Ahlin, 1998 ; Gamliel & Peer, 2006) (voir schéma 3 page suivante).

Schéma 3 – Synthèse des modes d'allocation de ressources sociales



Adapté de Törnblom et al. (2012), Handbook of Social Resource Theory (2012).

La théorie des « modèles relationnels »

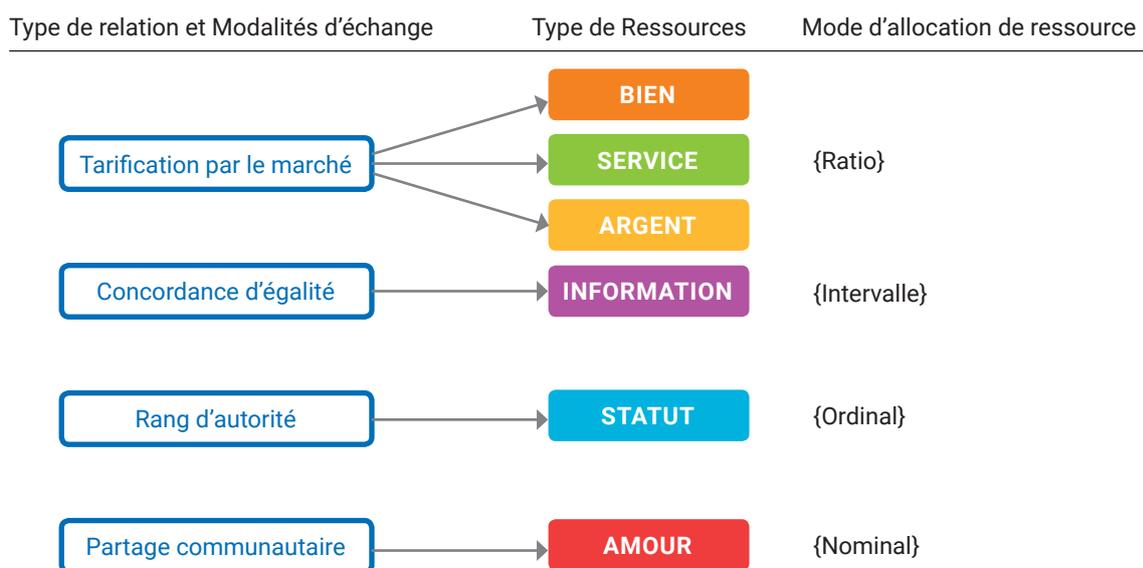
Houser & Lewis (2012) ont rapproché la théorie des relations sociales de Fiske (1992) qui décrit quatre formes élémentaires de relations sociales : le partage communautaire, le rang d'autorité, la tarification du marché et l'équilibre de concordance. Les quatre modèles ne sont pas mutuellement exclusifs et peuvent être combinés à des degrés divers et pour obtenir des niveaux toujours plus complexes d'interactions sociales. Fiske émet l'hypothèse que les quatre formes élémentaires constituent les éléments constitutifs de systèmes sociaux humains plus complexes et que ces éléments sont irréductibles en tant que composants fondamentaux de l'interaction. Ces quatre formes élémentaires d'interaction sociale sont de nature catégoriques plutôt que hiérarchiques. (Houser & Lewis, 2012)

L'hypothèse de base de Fiske est que les individus ont à la fois un désir subjectif et une inclination objective de s'associer à d'autres personnes et d'interagir dans chacun des quatre modes de base. En outre, il existe à la fois des objectifs personnels pour l'interaction et des objectifs de groupe. Selon les cas, l'individu va rechercher une interaction pour obtenir une ressource pour affirmer son appartenance au groupe. De plus, chaque type de format d'interaction est contextuel en ce sens que la forme utilisée dépend des objectifs individuels et collectifs de l'interaction. Enfin, le succès de l'interaction est lié aux objectifs souhaités par rapport aux objectifs acquis et aux objectifs de chacun.

Foa (1993) soutient que les besoins humains sont rarement satisfaits dans la solitude, car les gens dépendent les uns des autres pour les ressources matérielles et psychologiques nécessaires à leur bien-être. En effet, l'échange de ressources fondamentales est universel parce qu'il est nécessaire à la survie et à la reproduction (Houser & Lewis, 2012). Étant donné que les humains ont évolué en tant qu'espèce sociale, les besoins et les intérêts d'un individu ne peuvent être réalisés sans une forme de coopération avec d'autres membres du groupe (Goldsmith, 1991). La satisfaction de ces impératifs évolutifs détermine la structure normative des groupes.

Selon Fiske (1991, 1992), les ressources sont échangées différemment en fonction du type de relation que les gens entretiennent, aimeraient avoir, ou devraient entretenir avec une autre personne (voir schéma 4).

Schéma 4 – Les liens entre types de relations d'échange, types de ressources allouées et modes d'allocation



D'après Fiske (1992), Houser & Lewis (2012) et Cropanzano et al. (2012).

Après avoir effectué cette sélection, les partenaires d'échanges fournissent des messages symboliques sous forme de signal à l'autre partie. Le partage communautaire implique l'échange de la ressource «Amour». Dans ce cas, c'est l'intérêt général de la communauté (ou du groupe) qui est la base de l'échange. Le rang d'autorité implique la ressource «Statut». La tarification du marché implique des ressources plus concrètes et moins symboliques telles que «Argent», «Bien» et «Services». Enfin, l'équilibre de concordance peut impliquer l'échange réciproque de ressources concrètes. Donner des ressources symboliques traduit le désir de

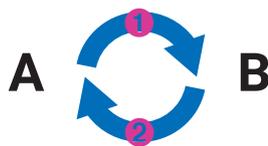
changer de mode : on peut envoyer des fleurs pour suggérer une relation plus intime. Ou bien, on peut bénéficier d'un bureau individuel comme signe d'autorité et de rang (ou « Statut », selon les termes de Foa & Foa, 1974, 1980). Une fois qu'un message symbolique a signalé un mode relationnel, le destinataire peut choisir d'accepter ou de refuser l'offre de relation. Si elle est acceptée, la relation d'échange commence et suit des schémas basés sur le mode choisi.

c. Les différentes étapes d'un processus d'échange de ressources

Schéma 5 - Le modèle d'échange dyadique de Törnblom et Kazemi (2012)

Quatre schémas d'échanges de base ont été identifiés dans le processus d'échange.

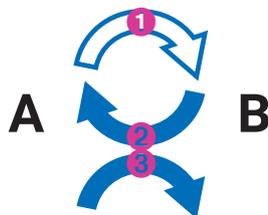
1. Offrir-Recevoir. A donne une ressource à B, puis B donne une ressource à A. 2 étapes.



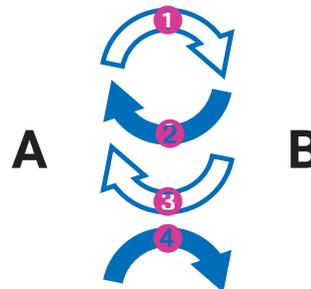
3. Demander-Recevoir-Offrir. A demande à B une ressource et la reçoit, puis A donne une ressource à B. 3 étapes.



2. Offrir-Demander-Recevoir. A donne une ressource à B, puis A demande une ressource à B et la reçoit. 3 étapes.



4. Demander-Recevoir-Demander-Offrir. A demande à B une ressource et la reçoit, puis B demande à A une ressource et la reçoit. 4 étapes.



LÉGENDE



On peut ajouter de la complexité en précisant les valeurs (positives, négatives) des ressources fournies, reçues et demandées et la non-réponse, notée 0 (c'est-à-dire que rien n'est offert en échange de la demande). On obtient ainsi 18 variantes ($3 \times 2 \times 3$ et $2 \times 3 \times 3$) dans les schémas 2 et 3 et 36 variantes ($2 \times 3 \times 2 \times 3$) dans le schéma 4. En outre si l'on précise la nature des ressources échangées (les 6 classes de ressources de la TRS), on obtient un très grand nombre de situations dans le schéma 4 : 46 656 variantes du processus d'échanges.

Synthèse : Les ressources échangées, les modes d'allocations et les processus d'échanges

- **Les ressources sociales comme objets d'échange des relations sociales.**

La Théorie des ressources de l'échange social (TRS) (Foa & Foa, 1974) a pour objet d'étudier la nature des relations sociales. La proposition de la TRS est que toute rencontre interpersonnelle peut être considérée comme une transaction. Une ressource est définie comme toute chose qui peut être transmise d'une personne à une autre. La distinction entre les différentes classes de ressources s'appuie sur les études du développement social de l'enfant et la TRS classe les ressources selon différentes dimensions: leur particularisme (vs universalisme), leur tangibilité (vs intangibilité) et la signification pour soi de la ressource. Cette théorie recense 6 classes de ressources: « Amour », « Statut », « Information », « Service », « Bien » et « Argent ». Dans la TRS, un échange de ressource peut avoir une valeur positive ou négative et se traduire par un bénéfice ou une perte pour l'un ou les deux membres de la dyade.

- **Les modes d'allocation des ressources sociales.** On distingue trois modes fondamentaux d'allocation de ressources: donner (augmentation de la quantité de ressources), prendre (diminution de la quantité de ressources) (Foa & Foa, 1974) et « retenir » une ressource (Törnblom, 1988). Ce dernier mode, qui consiste à refuser l'échange de ressources, désigne une situation dans laquelle la ressource attendue n'est pas disponible à l'échange.

Les ressources sont échangées différemment, en fonction du type de relation que les individus entretiennent, aimeraient avoir ou devraient entretenir avec une autre personne: Le partage communautaire implique l'« Amour ». C'est-à-dire que les intérêts d'une communauté globale sont la base de l'échange. Le rang d'autorités implique le « Statut ». La tarification du marché implique des ressources plus concrètes et moins symboliques telles que « Argent », « Bien » et « Service ». Enfin, l'équilibre de concordance peut impliquer l'échange réciproque de ressources concrètes (c'est-à-dire « Argent », « Bien » et « Service ») en termes d'échange « égal ».

- **Le processus d'échange.** On peut identifier quatre schémas principaux pour décrire un processus d'échange de ressources: Offrir-Recevoir, Offrir-Demander-Recevoir, Demander-Recevoir-Offrir, Demander-Recevoir-Demander-Offrir.

CONCLUSION DE LA SECTION 1

LES CARACTÉRISTIQUES ET LES DÉTERMINANTS DES RELATIONS D'ÉCHANGES ENTRE LES INDIVIDUS

(Voir tableau 15)

Partant du constat théorique que les relations entre les parties prenantes de l'organisation sont fondées sur des échanges sociaux, nous avons identifié les caractéristiques et les déterminants des relations d'échanges entre les individus.

- **On distingue les relations négociées et les relations réciproques.** Ces relations peuvent évoluer à condition que les acteurs s'engagent dans des tâches ou des activités très coopératives et que ces tâches génèrent un sentiment de responsabilité partagée dans l'atteinte de l'objectif. La confiance (calculée, fondée sur la connaissance ou sur l'identité) est nécessaire pour que les relations se développent. Les relations peuvent changer en passant par différentes phases. Le passage d'une phase à l'autre nécessite de réaliser des « échanges clefs » qui sont des événements d'ancrage influençant les échanges futurs. La qualité des relations entre les individus va donc se modifier après chaque événement en fonction du nouvel ancrage produit. Les nouvelles relations tendent à se maintenir jusqu'à ce qu'un autre événement d'ancrage produise un changement de phase.
- **Les relations sont influencées par différents déterminants.** Les règles d'échanges sont fonction de la proximité des individus, des cadres d'échanges qui simplifient la vie sociale et permettent l'interprétation des échanges en fonction du mode relationnel choisi et les facteurs contextuels.
- **Les relations ont pour objet les échanges de ressources sociales.** La Théorie des Ressources de l'échange Social (TRS) (Foa & Foa, 1974) considère que toute rencontre interpersonnelle peut être considérée comme une transaction. Une ressource est définie comme toute chose qui peut être transmise d'une personne à une autre. La TRS classe les ressources selon différentes dimensions : leur particularisme (vs universalisme), leur tangibilité (vs intangibilité) et la signification pour soi de la ressource. Cette théorie recense 6 classes de ressources : « Amour », « Statut », « Information », « Service », « Bien » et « Argent ». Dans la TRS, un échange de ressource peut avoir une valeur positive ou négative et se traduire par un bénéfice ou une perte pour l'un ou les deux membres de la dyade. On distingue trois modes fondamentaux d'allocation de ressources : donner, prendre et retenir. On peut identifier quatre schémas principaux pour décrire un processus d'échange de ressources.

Tableau 15 – Synthèse des modèles théoriques d'analyse des relations d'échanges interindividuels

Auteurs et modèles théoriques	Conditions de transformation de la relation	Facteurs d'influence des échanges	Typologie de ressources	Modalités d'allocation de ressources	Résultats de l'échange
<ul style="list-style-type: none"> - Molm (1994, 2003) - Molm et al. (1999, 2000, 2003) - Lawler & Yoon (1993, 1996, 1997) - Lawler (2001) • Relations négociées • Relations réciproques 	<p>(1) Activités très coopératives</p> <p>(2) Sentiment de responsabilité partagée pour atteindre le résultat de la tâche.</p>	Confiance	Pas de précision	Pas de précision	Renforcement ou diminution de la confiance.
<ul style="list-style-type: none"> - Lewicki & Bunker (1995, 1996) - Lewicki et al. (2006) • Relations fondées sur la confiance calculée • Relations fondées sur la confiance cognitive • Relations fondées sur la confiance identitaire 	Les parties entreprennent des « rencontres sans lien de dépendance » pour tester l'autre et voir si une relation plus complexe est justifiée	<p>Interdépendance et réglementation de l'échange</p> <p>Confiance</p> <p>Compréhension mutuelle</p> <p>Interactions mutuellement cohérentes</p>	Pas de précision	Pas de précision	Évolution du fondement de la relation.
<ul style="list-style-type: none"> - Clark & Mills (1993) • Relations communautaires • Relations d'échange 	Pas de transformation car fonction des normes du groupe d'appartenance des individus.	Relation solide modifie la manière dont les ressources sont échangées : moins d'attention à leur propre intérêt et davantage aux besoins de l'autre partie.	Pas de précision	Pas de précision	Pas de précision.
<ul style="list-style-type: none"> - Ballinger & Rockmann (2010) • Événements d'ancrage 	Réalisation d'échanges clefs comme événements d'ancrage qui vont influencer les échanges futurs et les résultats attendus de ces échanges.	Événements d'ancrage positifs et négatifs	Pas de précision	Pas de précision	Ancrages positifs et négatifs.

Auteurs et modèles théoriques	Conditions de transformation de la relation	Facteurs d'influence des échanges	Typologie de ressources	Modalités d'allocation de ressources	Résultats de l'échange
<p>- Cropanzano et al. (2001), - Cropanzano et al. (2012) D'après Foa & Foa (1974, 1980).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Simple : conditions courantes • Forte : relation solide • Contrainte : relation tendue 	<p>En fonction des facteurs d'influence : contrainte, motivation, disponibilité, moment de réciprocité.</p>	<p>Contraintes : entrave la nature de la réciprocité car amoindrissent le degré de confiance. Motivations : trois types : Intérêt personnel, Intérêt mutuel Souci généralisé de l'autre. Disponibilité des ressources : Tous les partenaires d'échange n'ont pas les mêmes ressources, donc la signification ou leur valeur est liée aux ressources à la disposition des parties. Moment de la réciprocité : Le moment auquel l'échange de ressources a lieu donne aux partenaires d'échange une indication de la valeur que chacun perçoit de la relation.</p>	<p>Ressources (ou avantages) économiques « instrumentaux ». Ressources socio-émotionnelles ou « symboliques ».</p>	<p>Simple : conditions courantes Forte : relation solide Contrainte : relation tendue</p>	<p>Changement des modalités d'échange.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Houser & Lewis (2012) d'après Foa & Foa (1974, 1980), Fiske (1992) • Partage communautaire • Rang d'autorité • Tarifification du marché • Équilibre de concordance 	<p>Quantité de ressources disponibles. Attente et demande de chacune des parties. Type de ressources demandées ou proposées.</p>	<p>Valeur symbolique de chaque ressource pour l'individu.</p>	<p>Dimension symbolique ou concrète et biens tangibles ou intangibles. « Marchandise » matérielle ou symbolique, transmise à travers un comportement interpersonnel.</p>	<p>Partage communautaire (nominal) Rang d'autorité (ordinal) Tarifification du marché (ratio) Concordance d'égalité (nominal) Donner (distribution, gratification, récompense, rétribution) Prendre (gain, profit...) Priver (sanction, privation, coût)</p>	<p>Accroissement de ressources. Diminution de ressources.</p>

Section 2 – Les relations d'échanges dans le contexte d'une reprise

Dès 2003, Deschamps a souligné la nécessité de mettre en évidence les spécificités du repreneuriat tant du point de vue théorique que pratique, et de délimiter précisément ce qu'est une reprise par une personne physique (RPP). Pour Deschamps (2003), ce qui caractérise une RPP, c'est que le repreneur (ou les repreneurs) dans le cadre d'une RPP rachète une entreprise pour des motifs personnels avec « ses contraintes, son passé, ses ressources et ses projets ». Le repreneur est donc défini « comme un nouveau propriétaire-dirigeant, seul ou abrité derrière une structure limitant ses risques personnels, qui achète, de manière onéreuse, une cible en fonctionnement. » L'objectif de la reprise sera de maintenir, de renouveler ou d'accroître la valeur apportée aux parties prenantes du projet (Deschamps, 2003).

Pour atteindre cet objectif, les repreneurs devront relever un certain nombre de défis (Cadieux & al., 2014). Ces différents défis sont associés aux relations entre le repreneur et le cédant : faire évaluer et négocier une cible qu'ils ont identifiée dans un marché souvent opaque (Bastie & Cieply, 2007 ; Bornard & Thévenard-Puthod, 2009 ; Deschamps & Paturel, 2009 ; Durst & Guldengerg, 2010 ; Scholes & al., 2007) ; composer avec le cédant (Durst & Guldengerg, 2010 ; Thévenard-Puthod & Picard, 2006) qui peut faire preuve de résistances (Zellweger & Dehlen, 2012) ou de mauvaise foi (Bastie & Cieply, 2007), et à d'autres relations avec l'ensemble des parties prenantes : s'approprier le savoir-être et le savoir-faire de l'entreprise et apprivoiser l'ensemble des parties prenantes internes et externes ayant créé des liens souvent étroits avec l'entreprise (Bastie & Cieply, 2007 ; Bastie & al., 2010 ; Durst & Guldengerg, 2010 ; Geindre, 2009, 2012).

Nous proposons, pour analyser les relations d'échanges de ressources entre le repreneur et les parties prenantes, et à travers une étude de littérature sur le repreneuriat, d'identifier : (2.1) les types de relation établie et les conditions de leur transformation, (2.2) les attentes de ressources des parties prenantes et les types de ressources échangées et (2.3) les facteurs qui influencent les échanges.

Nous nous limiterons dans cette présentation à l'analyse des critères et des parties prenantes pour lesquelles des travaux de recherches ont été réalisés. Pour un grand nombre d'entre elles, il y a peu ou pas de littérature notamment pour ce qui concerne les parties prenantes indirectes (Estève & Mahé de Boislandelle, 2015) comme les CCI, les Chambres des métiers, les syndicats professionnels, les citoyens des communautés locales, les lobbies divers, ou les syndicats et les partis politiques.

2.1 Les relations repreneur-parties prenantes et les conditions de leur transformation

Les relations repreneur-parties prenantes sont à l'origine des relations négociées fondées sur la « confiance calculée » et se transforment parfois au cours du processus de reprise en relations réciproques qui reposent sur la « confiance cognitive » voire sur la « confiance identitaire ».

a. Les relations repreneur-cédant

Pour Meier & Schier (2007), les relations entre le repreneur et le cédant sont au cœur du processus de reprise, et leur qualité est déterminante dès les premiers contacts. Pour autant, selon Meier & Schier (2007), le repreneur doit rester vigilant tout au long du processus de reprise car à tout moment le cédant peut se rétracter. Les relations peuvent se transformer si, comme dans le modèle de Lawler (2001), les acteurs s'engagent dans des tâches ou des activités très coopératives et que ces tâches génèrent un sentiment de responsabilité partagée pour atteindre un objectif fixé. C'est aussi ce que décrivent Cadieux & Deschamps (2012) quand elles soulignent l'importance de la rencontre de deux projets, celui du repreneur et celui du cédant, et une finalité, une reprise satisfaisant pour chacune des parties. Les formes de confiance doivent pouvoir évoluer d'une « confiance calculée » (Lewicki et al., 2006) encadrée par des conseillers juridiques, économiques ou fiscaux vers une « confiance cognitive », en particulier quand ces conseillers ont pu jouer un rôle d'intermédiaires entre le repreneur et le cédant. Certaines situations de reprise peuvent aller jusqu'à une forme de « confiance identitaire » lorsque, en fonction des profils des protagonistes, une relation affective s'instaure. Ainsi, par exemple, cette confiance identitaire sera d'autant plus probable lorsque le repreneur est perçu comme le « gendre idéal » (Lamarque & Story, 2013) ou qu'il est issu du « métier » et que son acceptabilité est élevée (Sathe, 1983).

Thévenard-Puthod & Picard (2006) illustrent ce processus à travers différents cas dans leur article sur la confiance dans le contexte de reprises artisanales : un repreneur s'est ainsi assuré de la viabilité de l'entreprise en constatant que le cédant vendait uniquement pour partir à la retraite en examinant attentivement les comptes, un autre « a bien compris qu'il pouvait compter sur le réseau de relations de son cédant pour développer l'affaire et que ce dernier lui donnerait un "coup de main" aussi longtemps que son état de santé le lui permettrait. » De leur côté, les cédants souhaitent, très souvent s'assurer de la pérennité de l'entreprise après sa cession (un objectif partagé avec les repreneurs). Thévenard-Puthod & Picard (2006) évoquent le cas d'un cédant qui a embauché son repreneur afin de « tester » ses

compétences et ses motivations et ainsi prendre le maximum de garanties sur la pérennité de son entreprise après la cession. C'est seulement lorsque cette confiance réciproque a été mise en place que les accords ont pu être finalisés. Ce cas s'est même traduit (même si cela est très rare) par la poursuite d'une collaboration deux ans après la reprise.

b. Les relations repreneur-salariés

Pour Boussaguet (2011) la reprise est une source d'inquiétude voire de peurs plus ou moins exprimées. Le « culte du secret », très largement pratiqué dans le cadre d'un processus de reprise, conduit très souvent le repreneur à ne rencontrer les salariés qu'une fois la transaction finalisée et l'annonce de la reprise officialisée. Boussaguet considère au contraire que pour favoriser le succès d'une reprise et accompagner le changement de direction, le cédant doit être en mesure de faire preuve de « transparence et de franchise vis-à-vis des salariés » et de permettre au repreneur d'entreprendre des relations avec les salariés avant même sa prise de fonction comme nouveau dirigeant. Si cette rencontre n'est pas possible, l'auteure préconise dans la période qu'elle qualifie de « probatoire », d'organiser des réunions repreneur-salariés afin de « se présenter et d'indiquer ce que celui-ci va apporter à l'entreprise ». Ce « rite de passage » en présence ou non du cédant va permettre d'établir un premier lien de confiance « calculée » ouvrant avec certains salariés la possibilité de passer au stade de la confiance « cognitive », voire à une confiance « identitaire » durant la phase de « nouvelle direction ». Pour évoluer des relations négociées (le repreneur indique ses objectifs pour l'entreprise et ses attentes vis-à-vis des salariés) vers des relations réciproques (lorsque les résultats de chaque partie dépendent des résultats de l'autre via une coopération mutuelle et une appréciation des conséquences de l'échange - Lawler, 2001), le repreneur doit réaliser une succession d'interactions avec certains salariés, en particulier le « noyau dur » ou les forces vives de l'entreprise (Chaudat & Saoudi, 2010), les « agents dormants » et les « indécis » (Boussaguet, 2011). Ces interactions doivent se traduire par la recherche de l'adhésion des salariés et la co-construction du nouveau projet pour l'entreprise. Elles sont l'occasion pour le repreneur de faire preuve de sa crédibilité comme nouveau dirigeant et ainsi développer sa légitimité et son leadership (Bayad & Barbot, 2002). En revanche, les relations du repreneur vis-à-vis de certains salariés ne dépasseront pas le stade « négocié » et parfois même, elles seront rompues. Pour Boussaguet (2011), il faut recadrer les « chouchous » et se séparer des « ennemis de circonstance ». Les « chouchous » sont souvent des salariés bénéficiant d'avantages spécifiques reliés à leurs relations affectives ou familiales avec le cédant. Deux conditions sont nécessaires pour cela : d'une part, la dépendance de l'entreprise à ses

salariés est faible et le sentiment de vulnérabilité est réduit (ils ne sont pas des salariés-clefs) et, d'autre part, une rupture de confiance s'est produite, compromettant toute poursuite d'engagement (Lewicki et al., 2006). Ils auront, par exemple, fait courir des rumeurs qui génèrent des tensions et participent à une mauvaise ambiance de travail (Boussaguet, 2011).

c. Les relations repreneur-parties prenantes externes : clients, fournisseurs, financeurs (banques, fonds d'investissement, etc.), actionnaires et actionnaires familiaux

Le trait commun aux attentes de ces différentes parties prenantes est la recherche de continuité de l'activité et le respect des engagements pris (Estève & Mahé de Boislandelle, 2015).

Les relations avec les clients et les fournisseurs pourront être amorcées avant la phase de transition durant la phase de mise œuvre/recherche d'alternatives. Ces mises en relations ne sont pas toujours utiles et dépendent de l'importance du client ou du fournisseur (Deschamps & Paturel, 2009), si ces derniers sont essentiels à la survie de l'entreprise comme un client représentant une part de marché considérable ou un fournisseur avec lequel les conditions sont particulièrement favorables à l'entreprise. Les relations sont principalement « négociées » et la confiance est « calculée » (la signature de la prolongation d'un contrat durant le processus de transmission pourra traduire le « transfert » de la relation avec le repreneur) mais parfois les relations peuvent être d'une autre « qualité » avec le cédant et l'enjeu d'une rencontre sera de permettre de poursuivre les liens en favorisant l'émergence d'une confiance « cognitive » voire d'une confiance « identitaire ». Le rôle du cédant sera essentiel pour permettre la transformation de la relation, la qualité de sa relation avec le repreneur pouvant éventuellement être transmise aux clients et aux fournisseurs (Deschamps & Paturel, 2009).

Les relations avec les financeurs sont essentiellement fondées sur la confiance « calculée » et les relations sont presque toujours négociées même si, dans certains cas, elles peuvent être des relations réciproques : si les financeurs, en particulier les banques, ont établi des relations de longue date avec le repreneur à travers une série d'accords négociés, d'actes d'échanges répétés et fructueux, cela génère une proximité relationnelle qui permet l'engagement et la confiance réciproque (Lawler & Yoon, 1993 ; Lawler et al., 1999). Par exemple, s'il s'agit d'un serial-repreneur (Deschamps, 2010) ou que le banquier gère le patrimoine du repreneur depuis longtemps. Parfois même, quand le repreneur est lui-même issu de la banque ou a eu une activité au sein d'un fonds d'investissement, la confiance peut devenir identitaire. Ainsi le repreneur bénéficiera d'une crédibilité « historique » qui facilitera grandement ses relations (Deschamps & Paturel, 2009).

Le repreneur a rarement des relations directes avec la famille ou avec les actionnaires

familiaux ou historiques. Ces relations sont souvent intermédiées par le cédant qui est supposé garantir un accord de principe sur la cession. Pourtant parfois, le repreneur devra convaincre ces parties prenantes que leurs attentes seront satisfaites. Ainsi, le montage financier et la gouvernance consécutive à la cession devront permettre d'éviter les conflits d'héritage, le désengagement de propriété ou la garantie de la valorisation de l'héritage (Estève & Mahé de Boislandelle, 2015). Dans la majorité des cas, il s'agira de relations négociées et pour passer à une autre forme de relation, le cédant comme le repreneur auront à rassurer les actionnaires. Meir & Schier (2007) évoquent un cas particulièrement représentatif de l'importance des relations avec les actionnaires familiaux où le repreneur a conduit des négociations difficiles avec la famille avec un quadruple enjeu de négociation : désintéresser les trois filles du vendeur en rachetant leur part ; éviter les rancœurs futures avec la réussite de la reprise et la croissance espérée de la valeur de l'entreprise et ne laisser aucun doute sur l'évaluation de cette dernière ; verrouiller sa gouvernance vis-à-vis d'actionnaires minoritaires mais pouvant devenir hostiles et, enfin, maintenir le plus longtemps possible une codirection avec le cédant pour rassurer les actionnaires familiaux.

Synthèse : **Les relations repreneur-parties prenantes et les conditions de leur transformation**

Des relations négociées se transforment parfois en relations réciproques, fondées sur une confiance calculée et peuvent évoluer en confiance cognitive voire en confiance identitaire.

- **Les relations repreneur-cédant :** Pour Meier & Schier (2007), les relations entre le repreneur et le cédant sont au cœur du processus de reprise et leur qualité est déterminante dès les premiers contacts. Les relations peuvent se transformer si les acteurs s'engagent dans des tâches ou des activités très coopératives et que ces tâches génèrent un sentiment de responsabilité partagée pour atteindre l'objectif, « la rencontre de deux projets », celui du repreneur et celui du cédant et « une finalité », une reprise satisfaisant pour chacune des parties (Cadieux & Deschamps, 2011). Les formes de confiance doivent pouvoir évoluer d'une « confiance calculée » vers une « confiance cognitive ». Certaines situations de reprise peuvent aller jusqu'à une forme de « confiance identitaire » lorsqu'en fonction des profils des protagonistes, une relation affective s'instaure.
- **Les relations repreneur-salariés :** pour Boussaguet (2011) la reprise est une source d'inquiétude pour les salariés. Une période « probatoire » avec des réunions repre-

neur-salariés afin de « se présenter et d'indiquer ce que celui-ci va apporter à l'entreprise » va permettre d'établir un premier lien de confiance « calculée » ouvrant avec certains salariés la possibilité de passer au stade de la confiance « cognitive » voire à la confiance « identitaire » durant la phase de « nouvelle direction ». Pour évoluer de relations négociées vers des relations réciproques, le repreneur doit réaliser une succession d'interactions avec certains salariés en particulier le « noyau dur » ou les forces vives de l'entreprise (Chaudat & Saoudi, 2010). Ces interactions doivent se traduire par la recherche de l'adhésion des salariés et la co-construction du nouveau projet pour l'entreprise.

- **Les relations repreneur-parties prenantes externes :** le trait commun aux attentes de ces différentes parties prenantes est la recherche de continuité de l'activité et le respect des engagements pris (Estève & Mahé de Boislandelle, 2015). Les relations sont principalement « négociées » et la confiance est « calculée » mais parfois les relations qu'elles entretiennent avec le cédant peuvent être d'une autre « qualité ». L'enjeu d'une rencontre sera alors de permettre de poursuivre ces liens en favorisant l'émergence d'une confiance « cognitive » voire d'une confiance « identitaire ». Le rôle du cédant sera essentiel pour permettre la transformation de la relation (Deschamps & Paturel, 2009).

2.2. Les attentes de ressources et les types de ressources échangées

Dans notre approche nous nous appuyons sur la définition d'une « ressource » proposée par la TRS. Pour rappel, une ressource peut être une marchandise (*comodity*) matérielle ou symbolique qui est transmise à travers un comportement interpersonnel, c'est-à-dire une relation entre deux individus (Foa & Foa, 1974). Elle peut être aussi un talent, une possession, un trait de caractère ou une caractéristique individuelle dont dispose un acteur et qui lui donne la capacité de récompenser ou de punir un autre acteur spécifique (Emerson, 1976). Enfin, une ressource peut correspondre aux énergies déployées par un individu pour obtenir ou conserver d'autres ressources (Diener & Fujita, 1995).

a. Les attentes de ressources des parties prenantes et du repreneur

L'ensemble des recherches sur le repreneuriat s'accordent à souligner que toutes les parties prenantes (y compris le repreneur et le cédant) sont demandeuses d'informations durant le processus de reprise dans toutes ses phases. Cette ressource, souvent intangible et plus

ou moins spécifique, renforcera la confiance (ou a minima réduira la méfiance) des parties prenantes en l'issue de la reprise. Les autres parties prenantes ont des attentes de ressources différenciées.

Les attentes du cédant varient en fonction de son profil (âge, situation de santé ou familiale, intérêts non professionnels...). Certaines ont une dimension tangible et universelle (le financement de sa retraite, l'optimisation fiscale, la réalisation de plus-values) et d'autres sont plus particulières et intangibles (le maintien de son œuvre, la minimisation des risques, la vente du passé de l'entreprise, la pérennisation de l'entreprise et des équipes en place, le passage à un autre projet). Le cédant peut ainsi se retrouver face à un dilemme douloureux : vendre son entreprise un bon prix à un repreneur qui ne lui apporte pas les garanties de compétences, d'intégrité ou de bienveillance pour le maintien « de son œuvre » ou renoncer à une plus-value financière maximale mais assurer la pérennité de l'entreprise.

Les salariés de l'entreprise attendent essentiellement de la reprise, la stabilité et la continuité, le maintien de l'emploi et des avantages acquis (Estève & Mahé de Boislandelle, 2015). Cette continuité peut avoir une dimension tangible et universelle (les salaires, les primes, les conditions de travail...) mais aussi intangible et plus spécifique (le statut, la culture et les valeurs de l'entreprise, le respect des traditions du métier – Picard et Thévenard-Puthod, 2004). La nature de ces attentes se traduit par « la résistance au changement » dont peuvent faire preuve les salariés. Cette réaction s'expliquerait par la tendance de l'entreprise, conçue comme un système social, à rechercher un état d'homéostasie pour se protéger des « intrants » qui menacent de l'ébranler, une réaction du système qui tente de maintenir son état antérieur (Boussaguet, 2005). Plus les individus sont « investis » dans le système existant, plus ils ont tendance à résister au changement. Le changement de certains processus peut être considéré comme une remise en cause des compétences des individus et est générateur d'inquiétude. Les habitudes développées par les individus constituent une sorte de stabilité qui engendre la sécurité.

Changer les relations auxquelles un employé est habitué ou les tâches qu'il a appris à accomplir constitue une source d'anxiété. On peut relier les inquiétudes liées au changement à la crainte de voir modifier les modalités d'échange de ressources établies avec le prédécesseur et considérées comme équilibrées. La crainte porte sur le risque d'un échange de ressources moins équilibré comme la remise en cause de conditions de travail ou des modalités de rémunération.

Certains salariés au contraire, attendront de la part du repreneur une régénération stratégique (Baden-Fuller & Stafford, 1996). Il s'agira le plus souvent du « noyau dur » de l'entre-

prise, les femmes et les hommes « clefs » les plus enclins à accepter et à participer au changement ou bien d'« agents dormants » qui pourront profiter de l'arrivée du repreneur pour repenser leur travail et avoir l'occasion de mieux se réaliser professionnellement qu'avec la précédente direction (Boussaguet, 2011). Pour ceux-ci, le repreneur doit apporter des ressources tangibles (capacité d'investissement) ou intangibles et particulières (réseau professionnel, compétences et expérience dans d'autres contextes et entreprises.)

La famille du cédant, dans le contexte d'une reprise externe, est essentiellement motivée par la préservation ou le partage de ressources tangibles que sont le patrimoine familial ou la valeur de revente de l'entreprise et cela en évitant les conflits d'héritage ou ceux liés à la nouvelle gouvernance de l'entreprise (Estève & Mahé de Boislandelle, 2015). Les parties prenantes externes (clients, fournisseurs ou les banques) recherchent la continuité de l'activité (Deschamps & Paturel, 2009). Cette continuité peut prendre la forme du maintien de ressources tangibles (biens et services) mais il y a aussi une dimension intangible et spécifique quand les relations avec le cédant sont nourries d'affect ou du sentiment que ce dernier a une connaissance particulière de leurs besoins ou de leurs habitudes. Dans ce contexte, le transfert des relations commerciales peut être difficile en particulier lorsque le cédant incarne très fortement les savoir-faire ou le métier de l'entreprise. Pour réduire ces risques, certains repreneurs demandent des promesses d'engagement écrites de la part des clients (Deschamps & Paturel, 2009). Les banques ou les investisseurs de façon générale attendent du repreneur des ressources tangibles et universelles (moyens financiers, garanties) mais aussi des ressources plus spécifiques liées aux compétences et aux expériences de ce dernier (personnalité, compétences managériales, stratégiques, financières et techniques) (Deschamps & Paturel, 2009).

Les attentes de ressources du repreneur sont diverses : l'acquisition d'une entreprise doit se traduire par l'obtention de ressources tangibles et monétisables donc universelles au sens de la TRS. Les actifs de l'entreprise, qu'ils soient financiers (trésorerie, placements, portefeuille d'actions...), corporels (locaux, machines, stocks...) ou incorporels (brevets, portefeuille clients et fournisseurs, marques, réputation...) entrent dans l'évaluation du prix de la transaction même s'ils ne sont pas suffisants pour estimer la valeur de l'entreprise (Lamarque & Story, 2013). Le repreneur attend aussi des ressources tangibles prévisionnelles (potentiel de développement et de profit, valorisation de l'entreprise). De façon plus globale et moins mesurable, il attend une garantie de revenu, une minimisation des risques et de la transparence (Estève & Mahé de Boislandelle, 2015). Les ressources attendues sont aussi intangibles et spécifiques : il s'agira par exemple des savoir-faire, des routines et des compétences organisationnelles, de la « chaîne de valeur » (Porter, 1986), des compétences

distinctives (Hamel & Prahalad, 1990) et des compétences collectives (Estève & Mahé de Boislandelle, 2015). En outre, et ce type de ressources est probablement le plus délicat à obtenir, le repreneur attend du cédant et des salariés le transfert de connaissances tacites (Deschamps & Simon, 2011). Les connaissances tacites (Nonaka & Takeuchi, 1997) font partie des ressources les plus spécifiques et les plus intangibles : en effet elles sont personnelles, implicites, difficiles à formaliser et très opérationnelles, c'est-à-dire qu'elles ne se mesurent que dans l'« action ». Enfin, le repreneur quand il acquiert une entreprise, hérite de l'identité et de la culture organisationnelle de l'entreprise. « L'identité de l'entreprise est le point de départ de l'existence de l'entreprise et la justification de son particularisme. » (Deschamps & Simon, 2011). Cette ressource intangible et très spécifique (et son assimilation) est un élément essentiel du succès de la reprise, même si elle peut (et doit parfois) évoluer après la reprise sous l'impulsion du repreneur.

b. Les ressources offertes par les parties prenantes et par le repreneur

Le repreneur est amené à conduire un audit de l'entreprise pour évaluer les ressources des parties prenantes internes et externes.

i. Les ressources offertes par les parties prenantes

On identifie des ressources universelles et tangibles : la valeur financière et comptable de l'entreprise. L'entreprise transmise est d'abord évaluée par des audits financiers et comptables pour contribuer à estimer un prix de transaction avec comme critère principal d'évaluation, le coût de remplacement de l'existant. Ces audits portent sur la capacité de production (évaluation financière et technique du matériel, évaluation qualitative de l'organisation de la production, évaluation de la souplesse de l'outil), les capacités commerciales (intérêt des produits, qualité et image, fidélité de la clientèle, marges, investissements à réaliser...), la qualité du réseau commercial (CA, marges, performances des commerciaux...), l'évaluation des actifs corporels (évaluations techniques, existence d'un marché secondaire en cas de cession, la destination des actifs), l'évaluation des actifs incorporels (évaluation scientifique et technique de la qualité des actifs incorporels, le nombre de brevets, les frais de R & D) et enfin les actifs financiers (montant et usage de la trésorerie, capacité d'endettement).

Les ressources particulières et intangibles sont les réseaux sociaux du dirigeant et la « valeur » sociale et humaine de l'entreprise. Ces ressources sont très difficiles à évaluer. Elles ne sont pas quantifiables monétairement. Pour autant le réseau social du repreneur est un facteur de succès dans un grand nombre de reprises et négliger cette ressource (ou la capacité à

en bénéficiaire) peut avoir un effet très négatif sur la performance future de l'entreprise. Estève & Mahé de Boislandelle (2015), reprenant Fillion (1991), soulignent l'importance des réseaux d'information du dirigeant lui permettant de sortir de la « solitude » décisionnelles à laquelle il fait face. Ce « capital » social (Bourdieu, 1986) est fortement dépendant de son dirigeant, en particulier pour des PME. Estève & Mahé de Boislandelle (2015) identifient dix catégories de réseaux relationnels qui pourront être des ressources offertes par le cédant ou des membres de l'entreprise au repreneur. Ces différents réseaux, du cercle professionnel (club de dirigeants) aux cercles d'influence (cercles politiques, *think tanks*) en passant par les réseaux Internet (LinkedIn, Twitter, Facebook) ou les réseaux académiques et universitaires (association d'anciens, cycles de conférences...), apportent à l'entreprise et le plus souvent à son dirigeant des soutiens politiques, des apports méthodologiques, managériaux, techniques, voire des opportunités d'affaires. La « valeur sociale et humaine » de l'entreprise peut être évaluée par l'« Audit Social et Humain » (Estève & Mahé de Boislandelle, 2015). Ces auteurs distinguent deux dimensions : la culture de l'entreprise et le mix-social. La culture dont « hérite » le repreneur peut être définie par le respect des règles, le formalisme des procédures, la conscience des coûts, de la productivité et du temps de travail, le comportement au travail, les traditions et rituels (pots d'anniversaire, Noël d'entreprise...) et conception du pouvoir. Le mix-social est caractérisé par quatre axes (Mahé de Boislandelle, 2015) : la politique d'emploi, la politique de rémunération (accord d'entreprise et conventions collectives), la politique de valorisation (conditions de travail et formation), la participation ou l'implication des salariés (consultation du CE, communication sur les performances de l'entreprise). Ce mix-social impactera quatre types ressources : le climat social, l'image sociale, la performance technico-économique et la responsabilité sociale de l'entreprise.

Les compétences professionnelles et organisationnelles sont parfois **des ressources parfois universelles et intangibles et parfois particulières et tangibles**. Lorsqu'il s'agit de procédures ou de mode d'organisation, de savoirs référencés, ces ressources sont transférables et universelles. Quand en revanche, il est question de savoir-faire, de savoirs en action voir de compétences comportementales, les ressources sont liées aux individus, intangibles et particulières. Ces compétences sont la plupart du temps des ressources détenues par le cédant mais dans de nombreuses entreprises, elles sont partagées par les autres cadres et cadres dirigeants et parfois par des salariés non-cadres mais experts. Ce groupe de salariés est souvent identifié comme le « noyau dur » de l'entreprise (Estève & Mahé de Boislandelle, 2015). Il détient « un pouvoir collectif et une légitimité » qui le rend indispensable au bon fonctionnement de l'entreprise. Souvent, le départ du cédant ne permet pas de véritables

transferts de ce type de ressources vers le repreneur. Le maintien au sein de l'entreprise de ce noyau dur est donc souvent très important pour la conservation de ces ressources. Estève & Mahé de Boislandelle (2015) déclinent ces compétences en six catégories : les compétences entrepreneuriales, les compétences managériales, les compétences comportementales, les compétences en GRH, les compétences commerciales et marketing, les compétences en gestion financières et les compétences techniques. L'ensemble de ces compétences pourront renforcer celles du repreneur, mais ce dernier doit apporter aussi des ressources (compétences) dans ces différents domaines.

ii. Les ressources offertes par le repreneur

Deschamps & Paturel (2009) identifient trois domaines de ressources que le repreneur doit pouvoir offrir aux différentes parties prenantes : les ressources financières (tangibles et universelles), les ressources liées à la personnalité (ressources intangibles et particulières) et les compétences professionnelles qui peuvent être à fois tangibles et universelles (diplômes, savoirs et connaissances...) ou bien intangibles et particulières (savoir-faire spécifiques, expériences, savoir-faire comportementaux...). Pour rappel, dans la TRS, une ressource peut être une marchandise matérielle ou symbolique qui est transmise à travers un comportement interpersonnel. Elle peut être aussi un talent, une possession, un trait de caractère ou une caractéristique individuelle.

Les ressources tangibles et universelles sont essentiellement sous forme financière dans le cadre du rachat de l'entreprise mais peuvent être parfois matérielles quand le repreneur apporte des moyens de production qui pourront être l'objet d'un nantissement (garantie financière) : par exemple des locaux, un véhicule, un terrain... Les ressources financières peuvent prendre des formes très diverses en fonction du contexte et du profil du repreneur.

Elles peuvent être des ressources financières liées à l'individu : l'apport personnel via la mobilisation de son épargne (comme un PEA) ou du produit de la revente d'une entreprise précédente quand il s'agit d'un « serial-repreneur », les garanties par l'apport de cautions personnelles sur les biens propres du repreneur.

Elles peuvent être également des ressources financières liées aux parties prenantes soutenant la démarche entrepreneuriale comme les banques, les pouvoirs publics, les organismes de soutien à la reprise, les sociétés de capital-risque et les fonds d'investissement. Ces ressources seront en général la contrepartie à la fois des ressources financières de l'individu mais aussi et surtout liées aux ressources (spécifiques ou universelles et tangibles ou intangibles) appor-

tées par le repreneur par sa personnalité et ses compétences professionnelles. Elles peuvent avoir différentes origines (Deschamps & Paturel, 2009 ; Meir & Schier, 2007). Elles peuvent être d'origine institutionnelle, comme les prêts subventionnés, les aides directes versées par les collectivités, les aides versées à des publics cibles (demandeurs d'emploi, jeunes repreneurs, femmes repreneurs...) ou les fonds de garanties (Oséo, FGIF), les crédits vendeurs échelonnant le prix de cession, les « crédits d'honneur » (sans exigence de garantie).

Elles peuvent également être d'origine privée, comme la prise de participation au capital (sociétés de capital-risque et fonds d'investissement, *business angels*).

S'agissant des ressources financières liées à l'entreprise reprise, on trouvera dans cette catégorie les garanties rattachées au nantissement du fonds de commerce, des parts sociales ou des actions ainsi que les LBO (*Leverage Buy Out*) qui permettent des effets de levier financier, juridiques et fiscaux via la création d'une holding de reprise (Meir & Schier, 2007). Ces ressources seront fonction de la situation financière et stratégique de l'entreprise et de la crédibilité du repreneur à assumer les dettes de l'entreprise liées à la reprise.

Les ressources particulières et intangibles, identifiées par Estève & Mahé de Boislandelle (2015), Cadieux & Deschamps (2011), Deschamps & Paturel (2009) et Meir & Schier (2007), (Cadieux et al., 2014) ont identifié (sans que la liste soit exhaustive) différentes ressources que l'on peut classer en deux types : les ressources liées aux traits de caractère du repreneur et celles liés aux savoirs être comportementaux et relationnels. Dans ce contexte, une ressource peut correspondre aux énergies déployées par un individu pour obtenir ou conserver d'autres ressources (Diener & Fujita 1995).

Dans cette catégorie, on trouvera, d'une part, des ressources liées aux traits de caractère du repreneur et, d'autre part, des ressources liées aux savoir-être comportementaux et relationnels. Les traits de caractère du repreneur sont le goût du risque, la recherche d'indépendance, la résistance physique et nerveuse, la connaissance de soi, le besoin d'action, l'envie de bâtir, l'envie de résoudre des problèmes complexes, la créativité, la capacité d'adaptation, la capacité à endurer le parcours, la confiance en soi... Dans les savoir-être comportementaux et relationnels, on retrouve la capacité de savoir se présenter, convaincre et de vendre son projet, savoir exposer ses motivations, savoir s'entourer, savoir incarner le rôle de dirigeant, faire preuve de *leadership*, savoir animer un collectif, savoir attirer des talents externes (Carrier, 2011).

Les ressources parfois universelles et tangibles, parfois particulières et intangibles ont trait aux compétences professionnelles. Ces savoirs et savoir-faire professionnels fondés sur les diplômes, les expériences et les « productions » professionnelles passées nourrissent la crédibilité et l'acceptabilité du repreneur.

Les ressources universelles et tangibles sont souvent des compétences générales (Ferrary, 2014), des prérequis parfois indispensables à la crédibilité professionnelle du repreneur comme les diplômes, les certifications, la réalisation d'études, la maîtrise de techniques d'ingénieries complexes, de logiciels ou de langages informatiques spécifiques...

Dans la catégorie des ressources particulières et intangibles, on peut distinguer les ressources mobilisées en fonction de la situation de l'entreprise reprise. Pour Begin & al. (2011), le repreneur devra alternativement mobiliser des ressources d'« entrepreneur », de « leader » et de « manager » en fonction du cycle de vie de la PME. Pour Parmentier & Mangematin, (2009), le repreneur doit concilier l'innovation et la gestion ou l'exploration et l'exploitation.

Les ressources en gestion ou en exploitation (manager et entrepreneur) sont les compétences techniques ou gestionnaires (finance, GRH, marketing, technologies du secteur), les compétences managériales, l'expérience du secteur, du métier, de la culture propre à l'activité.

Enfin, les ressources d'innovation et d'exploration (leader et entrepreneur) sont liées au *leadership* (la vision), à la créativité (Carrier, 2011), aux compétences stratégiques (Cadieux, 2007 ; Cadieux & Brouard, 2009).

À titre d'illustration, le tableau 16 (page suivante) reprend les différentes classes de ressources de la TRS et les caractéristiques associées dans un le contexte d'un échange de ressources entre le repreneur et les salariés.

Tableau 16 – Synthèse des caractéristiques des échanges de ressources en fonction des classes de ressources

Classe de ressources	Universalité vs Particularisme	Ambivalence	Proximité physique nécessaire lors de l'échange	Temps nécessaire à l'échange	Taille optimale du groupe	Fréquence nécessaire à l'échange	Verbalisation de la demande	Illustration dans un contexte de reprise. Les exemples sont limités aux offres de ressources vis-à-vis des salariés.
Amour	P	Très probable	Très Forte	Long	Petite	Forte	Très difficile	Organiser un événement festif pour célébrer la transmission/reprise.
Statut	P	Probable	Moyenne	Long	Petite	Forte	Difficile	Valoriser un salarié « clef » en le faisant intervenir dans un Comex.
Information	U	Probable	Faible	Court ou long*	Grande	Faible ou forte**	Facile	Mettre en place une newsletter interne temporaire qui décrit les différentes étapes de la transmission/reprise.
Argent	U	Peu probable	Très faible	Court	Grande	Faible	Très facile	Offrir une prime spécifique aux salariés « clefs » particulièrement investis dans le processus de transmission/reprise.
Bien	U	Probable	Faible	Court	Grande	Faible	Très facile	Augmenter la valeur des tickets repas des salariés.
Service	P	Très probable	Moyenne	Court ou long*	Petite	Faible**	Très facile	Développer un nouveau site intranet.

Remarques

* Une information-service (ménage) peut être transmise/réalisée immédiatement mais un apprentissage-service (psychothérapie) peut prendre du temps.

** Une information-service peut être transmise en une fois mais un enseignement-thérapie comporte en général plusieurs séquences.

Synthèse : Les attentes de ressources et les types de ressources échangées

Toutes les parties prenantes sont demandeuses d'« Information » durant le processus de reprise. Cette ressource parfois intangible et souvent spécifique renforcera la confiance (ou a minima réduira la méfiance).

- **Les attentes du cédant** varient en fonction de son profil. Certaines ont une dimension tangible et universelle (le financement de sa retraite, etc.) et d'autres sont plus particulières et intangibles (la pérennisation de l'entreprise et des équipes en place...).
- **Les salariés de l'entreprise** attendent essentiellement de la reprise la stabilité et la continuité, le maintien de l'emploi et des avantages acquis (Estève & Mahé de Boislandelle, 2015). Cette continuité peut avoir une dimension tangible et universelle (les salaires, les primes, les conditions de travail...) mais aussi intangible et plus spécifique (le statut, la culture et les valeurs de l'entreprise, le respect des traditions du métier – Picard et Thévenard-Puthod, 2004). Certains salariés au contraire, attendront de la part du repreneur une régénération stratégique (Baden-Fuller & Stoford, 1996). Pour ce « noyau dur », le repreneur doit apporter des ressources tangibles (capacité d'investissement) ou intangibles et particulières (réseau professionnel, compétences et expérience dans d'autres contextes et entreprises.)
- **Les parties prenantes externes** (clients, fournisseurs, banques) recherchent la continuité de l'activité (Deschamps & Paturel, 2009). Cette continuité peut prendre la forme du maintien de ressources tangibles (biens et services) mais aussi intangibles et spécifiques quand les relations avec le cédant sont nourries d'affect ou du sentiment que ce dernier a une connaissance particulière de leurs besoins ou de leurs habitudes. Ces dernières attendent aussi du repreneur des ressources tangibles et universelles liées à son profil (moyens financiers, garanties) mais aussi des ressources plus spécifiques liées à ses compétences et à ses expériences (Deschamps & Paturel, 2009).
- **Les attentes de ressources du repreneur** concernent des ressources tangibles actuelles (actifs financiers, corporels, ou incorporels) et tangibles prévisionnelles (potentiel de développement et de profit, valorisation de l'entreprise). Les ressources attendues sont aussi intangibles et spécifiques : savoir-faire, compétences organisationnelles, compétences collectives (Estève & Mahé de Boislandelle, 2015), identité et culture organisationnelle de l'entreprise (Deschamps & Simon, 2011).

2.3 Les facteurs influençant les échanges dans le contexte d'une reprise

a. Les contraintes liées aux rôles et aux statuts sociaux

Gouldner (1960) a souligné que les relations d'échanges subissaient des contraintes qui entravent la nature de la réciprocité de l'échange. Pour Chaniel (2008), les relations professionnelles génèrent un « régime d'endettement » régi par les rôles et les statuts sociaux. Ces relations sont caractérisées « par une certaine routinisation ou formalisation, au sens de Max Weber, des relations interpersonnelles ». Pour l'auteur, dans une relation, chacun s'en tient « à ce que son rôle, son statut lui prescrivent ». Chacun joue le jeu social, à sa place, à son tour et selon ses règles. C'est « le modèle le plus courant, qui régit la plupart de nos rapports sociaux ». Ce type de relation peut se traduire par « de multiples relations de servitude et de dépendance personnelle, dès lors qu'un état, un statut ou un rapport particulier font naître un ensemble d'obligations permanentes » (Chaniel, 2008).

Lorsque le repreneur amorce des relations d'échanges avec les différentes parties prenantes dans le processus repreneurial, il le fait en tant que futur dirigeant et les attentes sont influencées par ce statut particulier : le repreneur n'est pas seulement un dirigeant, il est le « nouveau » dirigeant qui porte avec lui les espoirs et les projets d'avenir. Deschamps & Paturel (2009) soulignent que, lors des premières rencontres avec les parties prenantes, le repreneur doit « se faire une idée de ce qu'il va pouvoir apporter, supporter et changer ». Dans ces premières relations, le repreneur est contraint d'incarner le changement et la continuité, l'innovation et la poursuite de l'« histoire de l'entreprise ». Pour Meir & Schier (2007), le repreneur doit « montrer aux salariés qu'il est l'un des leurs », il doit réussir à faire partager ses rêves et son enthousiasme de nouveau patron.

Il en est de même pour chacune des parties prenantes qui devront « incarner » le « rôle » que leur confère leur « statut » spécifique dans le processus de reprise. Ainsi, le cédant doit, dans ses relations avec le repreneur, faire la preuve que la transmission est une « décision » stratégique analysée, prévue et préparée (Deschamps & Paturel, 2009). Pour Boussagnet (2011), le cédant doit rassurer les salariés sur l'entreprise et sur leur propre avenir pour éviter les effets dévastateurs d'un contexte d'incertitude et d'insécurité (Deschamps, 2002). Ces derniers attendront donc de la part du repreneur des signes permettant de confirmer leur place dans la future organisation. Pour ce faire, ils seront aussi contraints de présenter leurs propres rôles et leurs missions comme étant essentiels au bon fonctionnement de l'organisation.

b. Les événements d'ancrage positifs et négatifs

Clark & Mills (1993) et Clark & Pataki (1995) ont montré que lorsque les relations sont de qualité élevée, les individus acceptent plus facilement des situations difficiles ou défavorables que lorsque les relations sont de faible qualité (Fulk et al., 1985 ; Mansour, Cole & Scott, 1998). La qualité de ces relations est influencée par les événements relationnels autour d'« échanges clefs ». Dans les relations de travail, la réciprocité est présumée jusqu'à ce qu'il y ait rupture de réciprocité, ce qui induit que dès lors la non-réciprocité guide les futurs échanges (Cropanzano et al., 2012). Ainsi dans un contexte de reprise, la qualité des relations entre le repreneur et les parties prenantes pourra évoluer en fonction des événements d'ancrage que seront la première prise de contact, la négociation avec le cédant, la prise de fonction du repreneur, la capacité des membres de la dyade à bien gérer la phase de transition, etc.

Cette succession d'échanges clefs rendra plus aisée les futurs échanges et facilitera la gestion des difficultés quand elles surviendront. Lamarque & Story (2013) soulignent l'importance de l'ancrage des négociations pour la suite des relations. Il permet de comprendre le point de vue de l'interlocuteur, d'échanger ses impressions, de permettre à chacun de sauver la face en cas de blocage temporaire et constituer un « capital confiance ». Dans son article sur les déterminants psychologiques d'une transmission d'entreprise, Paillot (1999) souligne que les relations entre le cédant et son entreprise sont liées « à des événements socio-psychiques s'inscrivant dans un temps qui ne passe pas » (Le Poulichet, 1994). Pour l'auteur « la nature du lien entre lui et son entreprise est fondée sur une relation d'attachement qui l'a conduit à rester prisonnier d'un certain nombre de déterminismes psycho-affectifs ». Enfin, Boussaguet & Grima (2015) montre que la socialisation du repreneur passe par une « dynamique consensuelle d'intégration articulant volonté d'aide des subordonnés et proactivité du nouveau dirigeant » (Louis, 1980). Le nouveau leader apprend de ses interactions. Sans cet apprentissage, il risque de se comporter en « dirigeant-bulldozer. »

c. Les motivations des parties prenantes

Les premières relations entre le repreneur et les parties prenantes de la reprise vont être l'occasion de mesurer le type de motivation de chacun et auront une influence sur les relations futures.

Si l'on s'appuie sur les travaux de Dirks & Skarlicki (2009), des signes d'intégrité et de bienveillance fourniront à l'individu des informations sur les motivations de l'autre et sur la probabilité d'être exploité. L'intégrité (adhésion à des normes morales et éthiques) du

repreneur et du cédant va être centrale dans la capacité de chaque membre de la dyade de s'assurer que les objectifs de la transmission sont partagés, ce que Cadieux & Deschamps (2012) désignent comme « une démarche imbriquée ». Cette « coopération » doit permettre la réussite de la reprise pour le nouveau dirigeant et de transmission pour le cédant. Le partage de valeurs, l'« acceptabilité » réciproque est donc essentielle. L'intégrité impacte aussi fortement la possibilité pour le repreneur de réduire la distorsion informationnelle qu'il subit comme élément extérieur à l'organisation. Comme le soulignent Cropanzano et al., (2012), les individus et donc dans notre contexte, le cédant et les autres parties prenantes internes, seront plus disposés à fournir des ressources et en particulier des informations (parfois même quand elles ne sont pas favorables à la négociation ou à la maximisation du prix de vente) si le repreneur est perçu comme ayant une intégrité élevée.

La bienveillance (le degré avec lequel le partenaire d'échange prend en compte les intérêts et le bien-être de l'autre – Mayer et al., 1995) exprimée par le repreneur influera sur la performance des salariés (Cropanzano et al., 2012). Comme le précise Arcand (2012), « la mobilisation des ressources humaines [lors d'une reprise] n'est possible que lorsque tous les acteurs ont le même but, le même objectif ».

La typologie de la motivation dans un accord d'échange (intérêt personnel, intérêt mutuel et souci généralisé de l'autre – Sahlins, 1972) s'applique dans le contexte d'une reprise : le repreneur devra rechercher l'équilibre entre les gains et les coûts pour chaque partie impliquée dans l'échange afin d'accroître les chances de succès du processus. Deschamps (2000) décrit cinq groupes de motivations « entrepreneuriales » que Barbier & Calvez (2006) ont désigné comme motivation d'autonomie, d'investissement, de pérennisation, d'opportunité défensive et de transition. La motivation d'autonomie correspond à l'objectif de « se créer son propre emploi » et de retrouver (ou maintenir) son niveau de vie. La motivation d'investissement est associée au fait que le rachat d'une entreprise est une opportunité de placement pour le repreneur. La motivation de pérennisation correspond à au fait que le but de la reprise est de pérenniser l'entreprise, de sauvegarder les emplois ou de redresser l'entreprise. Ce type de repreneur est attaché au fait que son rachat va éviter le chômage à des salariés. La motivation d'opportunité défensive correspond au fait que la reprise est l'occasion de devenir dirigeant par l'achat d'une entité existante. Il s'agit de la réalisation d'un projet prémédité et de maîtrise de son destin. Enfin, avec la motivation de transition, la reprise représente un palier transitoire dans l'évolution professionnelle du repreneur. Dans ce cas, ce dernier semble au départ être motivé par la reprise, mais elle ne représente en réalité pour lui qu'un moyen d'atteindre des objectifs plus larges.

On peut rattacher ces différentes motivations à l'ensemble des classes de ressources en fonction des objectifs du repreneur. Des objectifs financiers ou patrimoniaux seront associés à l'«Argent» et à la classe «Bien». Des objectifs de carrière professionnelle seront reliés aux classes «Statut», «Information» et «Service» – avec l'acquisition d'une expérience entrepreneuriale permettant de postuler comme cadre dirigeant d'une organisation plus grande. L'objectif de protéger les salariés d'un éventuel chômage en cas de non-reprise sera associé à la classe «Amour».

d. La valeur symbolique de chaque ressource pour les parties prenantes

Parmi les nombreuses difficultés liées aux échanges de ressources et à la satisfaction des acteurs, la valeur symbolique représentée par la ressource échangée est probablement l'une des plus complexes à traiter. En effet, même si les modalités d'allocation sont partagées par les deux acteurs de l'échange, une prime, un remerciement, une promotion ou toute forme de gratification comme d'ailleurs, une réprimande, un conseil ou un contrôle peuvent être perçus de façon très variable en fonction de la culture organisationnelle et des individus. Pour illustrer notre propos nous évoquerons trois éléments de la culture d'entreprise parmi ceux proposés par Johnson & Scholles (2000) et cités par Meir & Schier (2007) comme points de vigilance à observer par le repreneur : les rites, les structures de pouvoirs et les systèmes de contrôle.

Les rites correspondent aux pratiques issues des valeurs partagées par les membres de l'entreprise. Il peut s'agir d'événements rythmant l'activité ou différentes périodes de l'année : séminaires d'intégration, de «team-building», «kick-off» ou séminaires de lancement mais aussi «arbres de Noël», «journées portes ouvertes», etc. Pour certains salariés, le respect et la continuité de ces rites est «symboliquement» centrale et la traduction d'un «savoir-vivre» ensemble. Un repreneur, souhaitant «rationaliser» l'activité et préférant transformer le budget associé à ces rites en prime annuelle et collective, pourra se heurter à des réticences très importantes de la part des salariés y compris ceux ayant des salaires modestes.

Les structures de pouvoirs mettent en évidence la répartition du pouvoir formel et informel au sein de l'entreprise. Dans toute organisation, le pouvoir informel n'est pas décelable sans une immersion et observation attentive. Ainsi, un repreneur décidant pour «améliorer» la productivité d'exclure un chef d'atelier d'un comité de production parce qu'il a le sentiment que le directeur technique et ce chef d'atelier «font doublon» dans cette réunion, prend le risque de provoquer des insatisfactions très fortes. Cela, même s'il a proposé au chef d'atelier une nouvelle mission de «responsable qualité» et une augmentation de rému-

nération. La présence au comité de production sera parfois pour les salariés, le symbole du pouvoir, de la crédibilité ou de la capacité à influencer l'activité.

Les systèmes de contrôle peuvent prendre des formes très variables en fonction des structures organisationnelles et des modes de coordination de l'activité (Minzberg, 1984). Un repreneur proposant à ces équipes commerciales des outils informatiques très performants (smartphones, tablettes, etc..) ou le renouvellement des voitures de fonction en échange d'un système de géolocalisation pourra être confronté à des blocages. En effet, l'autonomie dans le travail et la relation de confiance avec la hiérarchie sera parfois pour certains symboliquement plus importants que tous les avantages matériels compensatoires.

e. Le moment de la réciprocité

Les échanges sociaux reposent sur une durée indéterminée (Blau, 1964) mais, bien que le délai ne soit peut-être pas spécifié, les partenaires s'attendent à ce que les produits d'échange fassent l'objet d'une réciprocité dans un avenir proche. Toutefois, l'observation d'un délai minimal est parfois mieux perçue que lorsque les produits d'échange sont retournés immédiatement (Mauss, 1925). Inversement, retarder les retours sur une longue période peut créer des frictions. Dans un contexte professionnel (Cropanzano & al., 2012; Uhl-Bien & Masly, 2003), il faut donc un délai équivalent de la part des deux parties. Lors d'une reprise, durant la phase de « mise en place de la nouvelle direction » (Cadieux & Deschamps, 2008), le repreneur entreprend des changements organisationnels et stratégiques plus ou moins importants (Picard, 2009). Ces changements peuvent se traduire par différentes transformations (Barbaroux & Gautier, 2017) comme les normes sociales et les valeurs culturelles partagées par ses membres (Cummings & O'Connell, 1978; Daft, 1978), les pratiques managériales au sein de la structure, les rôles au sein de l'organisation (Battisti & Stoneman, 2010), l'introduction d'un nouveau modèle d'organisation du travail ou de modes de management des ressources humaines (Hwang, 2004). Le repreneur doit alors faire face à une résistance au changement des différentes parties prenantes (Deschamps & Paturel, 2009). Lewin (1951) identifie trois phases dans un processus de changement : la dé cristallisation, le mouvement et la recristallisation. Le manque de prise en compte par le repreneur de la première et de la troisième phase et des délais associés font partie des facteurs d'échec du changement dans le cadre d'une reprise (Estève & Mahé de Boislandelle, 2015). Pour ces auteurs, le changement organisationnel se traduit par l'adoption par les individus de nouveaux comportements. Ces comportements peuvent être compris comme autant de « ressources » (au sens de la TRS) attendues par le repreneur. Il est donc essentiel que le repreneur accepte que la réciprocité prenne du temps, d'autant plus

que certains salariés pourront mobiliser des stratégies de résistance au changement comme l'«inertie» (Carton, 1997). Estève & Mahé de Boislandelle (2015) considèrent même que la précipitation est «susceptible d'hypothéquer sérieusement la transmission».

f. La disponibilité des ressources

Tous les partenaires d'échange n'ont pas les mêmes ressources ou le même niveau de ressources et cela impacte leur signification ou leur valeur pour chacun des partenaires de l'échange. Dans un contexte de reprise, l'évaluation de la nature et du niveau de ressources disponibles représente un enjeu considérable pour les parties prenantes. Ainsi, pour le reprenneur la détermination de l'importance d'un «client», de la valeur «clef» du noyau dur de salariés ou encore de la capacité d'influence d'un groupe d'actionnaires est directement liée à ses besoins de ressources et aux capacités de ces parties prenantes à les lui fournir. De la même manière, le choix par le cédant du reprenneur est déterminé par les différentes opportunités de rachat proposées par d'autres repreneurs potentiels. Si le cédant a besoin de revendre rapidement son affaire quelles que soient les conditions financières (ou presque) et quel que soit le profil du seul reprenneur intéressé, il peut accepter une offre représentant un échange de ressources d'un plus faible niveau que s'il dispose de nombreuses offres et qu'il n'est pas contraint par l'urgence. Les salariés disposant de compétences rares et d'une forte employabilité externe seront plus «exigeants» à l'égard du reprenneur que des salariés contraints de rester dans l'entreprise quels que soient les changements mis en œuvre par le reprenneur. Pour autant, le comportement des parties prenantes contraintes d'accepter des échanges de ressources perçus comme insatisfaisants peut impacter la réussite de la reprise (Deschamps, 2002 ; Bornard & Thévenard-Puthod, 2009 ; Freeman & Richome-Huet, 2009).

Synthèse : Les facteurs influençant les échanges dans le contexte d'une reprise

Les rôles et les statuts sociaux impactent les relations d'échanges : lorsque le reprenneur amorce des relations d'échanges avec les différentes parties prenantes, il le fait en tant que futur dirigeant et les attentes sont influencées par ce statut particulier. Le reprenneur doit «montrer aux salariés qu'il est l'un des leurs» (Meir & Schier, 2007) et réussir à faire partager ses rêves et son enthousiasme de nouveau patron. De même, chacune des parties prenantes devra «incarner» le «rôle» que leur confère leur «statut» spécifique dans le processus de reprise. Ainsi, le cédant doit faire la preuve

que la transmission est une « décision » stratégique analysée, prévue et préparée et les salariés seront aussi contraints de présenter leurs rôles et leurs missions comme étant essentiels au bon fonctionnement de l'organisation.

Les événements d'ancrage positifs et négatifs : La qualité des relations entre le repreneur et les parties prenantes pourra évoluer en fonction des événements d'ancrage comme la première prise de contact, la négociation avec le cédant, la prise de fonction du repreneur, la capacité des membres de la dyade à bien gérer la phase de transition, etc. Cette succession d'échanges clefs rendra plus aisée les futurs échanges et facilitera la gestion des difficultés quand elles surviendront.

Les motivations des parties prenantes : des signes d'intégrité et de bienveillance fournissent aux parties prenantes des informations sur les motivations de l'autre et sur la probabilité d'être exploité. L'intégrité impacte la possibilité pour le repreneur de réduire la distorsion informationnelle qu'il subit comme élément extérieur à l'organisation. Le cédant et les autres parties prenantes internes seront plus disposés à fournir des ressources et en particulier des informations si le repreneur est perçu comme ayant une intégrité élevée. La bienveillance exprimée par le repreneur influera sur la performance des salariés.

La valeur symbolique de chaque ressource pour les parties prenantes : même si les modalités d'allocation sont partagées par les deux acteurs de l'échange, toute forme de gratification ou de réprimande peut être perçue de façon très variable en fonction de la culture organisationnelle et en fonction des individus.

Le moment de la réciprocité : le repreneur doit faire face à une résistance au changement des différentes parties prenantes. Le manque de prise en compte par le repreneur des délais associés aux changements fait partie des facteurs d'échec d'une reprise. Le repreneur doit accepter que la réciprocité prenne du temps et cela d'autant plus que certains salariés pourront mobiliser des stratégies de résistance au changement comme l'« inertie ». « La précipitation est susceptible d'hypothéquer sérieusement la transmission-reprise » (Estève & Mahé de Boislandelle, 2015)

La disponibilité des ressources : tous les partenaires d'échange n'ont pas les mêmes ressources ou le même niveau de ressources et cela impacte leur signification ou leur valeur pour chacun des partenaires de l'échange. Dans un contexte de reprise, l'évaluation de la nature et du niveau de ressources disponibles représente un enjeu considérable pour les parties prenantes.

CONCLUSION DE LA SECTION 2

LES CARACTÉRISTIQUES ET LES DÉTERMINANTS DES RELATIONS D'ÉCHANGES ENTRE LES INDIVIDUS

À la suite de Deschamps (2003), nous considérons que l'objectif d'une reprise est « de maintenir, de renouveler ou d'accroître la valeur apportée aux parties prenantes du projet ». Pour atteindre cet objectif, les repreneurs devront relever un certain nombre de défis (Cadieux et al., 2014) associés aux relations avec l'ensemble des parties prenantes. Ces relations peuvent être analysées comme des échanges de ressources. Pour les caractériser, on détermine les types de relations établies et les conditions de leur transformation, les attentes de ressources et les facteurs qui influencent ces échanges.

- **Au départ du processus de reprise, les relations repreneur-parties prenantes sont des « relations négociées » et se transforment parfois en « relations réciproques »** à travers une succession d'interactions et le respect des engagements pris. Elles sont fondées sur une confiance calculée qui peut évoluer en confiance cognitive voire en confiance identitaire quelle que soit la partie prenante (cédant, salariés, clients, fournisseurs, banquier...).
- **Les attentes de ressources et les types de ressources échangées sont variables en fonction des parties prenantes.** Certaines ressources sont tangibles et universelles (« Argent », « Bien ») d'autres sont plus spécifiques et intangibles (« Statut », « Service », « Amour »). Toutes les parties prenantes sont demandeuses d'« Information » durant le processus de reprise. Cette ressource parfois intangible et très souvent spécifique renforcera la confiance. Certaines parties prenantes recherchent la continuité ou le maintien des conditions d'échange de ressources telles que réalisées avec le cédant quand d'autres attendent du repreneur un renouvellement ou une amélioration des conditions d'échanges ou un changement de type des ressources.
- **Différents facteurs influencent les échanges dans le contexte d'une reprise : le rôle et le statut social** qu'incarne chaque partie prenante (repreneur, cédant, salariés...), les événements d'ancrage positifs et négatifs (la première prise de contact, la négociation avec le cédant, la prise de fonction du repreneur, la capacité des membres de la dyade à bien gérer la phase de transition, etc.), les motivations des parties prenantes impactées par les signes d'intégrité et de bienveillance produits par les parties prenantes, la valeur symbolique de chaque ressource pour les parties prenantes, le moment de la réciprocité et la disponibilité des ressources.

CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE

Notre premier chapitre nous a permis de présenter notre objet d'étude, « la reprise externe de PME par une personne physique », en le situant parmi les différents courants théoriques sur la transmission-reprise, d'identifier les parties prenantes d'une reprise et les enjeux de leurs relations avec le nouveau dirigeant, et de justifier la pertinence de l'étude des relations entre le nouveau dirigeant et les parties prenantes parmi les critères de mesure de la réussite d'une reprise.

Une reprise d'entreprise externe a une durée variable (entre 12 et 36 mois), elle est affectée par différents processus comportementaux (l'acquisition du *leadership* et la socialisation du repreneur, la transition des rôles entre le cédant et le repreneur, l'attitude du repreneur, du cédant et des salariés). Elle implique différents acteurs ou parties prenantes (le cédant, le repreneur, les actionnaires familiaux et non familiaux, les conseils, les investisseurs, les salariés, les clients, les fournisseurs, les pouvoirs publics...) et implique différents enjeux (le partage de l'information, la rencontre de deux projets, la confiance, le transfert des compétences techniques et opérationnelles ou tacites, le transfert de pouvoir et de direction au repreneur – le développement de la légitimité, la crédibilité et l'acceptabilité –, le retrait du cédant de la direction de son entreprise, la cristallisation du repreneur dans ses nouvelles fonctions).

Les problématiques et les critères de mesure de la réussite liés aux relations entre le nouveau dirigeant et les acteurs de la reprise sont centraux pour comprendre le processus repreneurial. On peut distinguer ceux de nature contingente, pour lesquels il n'est pas possible d'agir à court ou moyen terme, de ceux pour lesquelles les différents acteurs participant à la reprise peuvent identifier et mettre en œuvre des stratégies d'action. La satisfaction des parties prenantes semble être un critère pertinent et non utilisé à notre connaissance pour mesurer la réussite d'une reprise. Pour caractériser les parties prenantes, nous renforçons les typologies de Barnes & Hershon (1976) et de Estève & Mahé de Boislandelle (2015), en nous appuyant sur le modèle de Mitchell, Agle & Wood (1997) car celui-ci permet de prendre en compte la relation entre le nouveau dirigeant et chaque partie prenante, l'importance ou l'intensité de cette relation et la temporalité de la relation.

Dans notre deuxième chapitre, nous sommes partis du double constat lié au processus repreneurial: la rupture des relations entre les différentes parties prenantes de l'organisation et le cédant, et la nécessaire construction de nouvelles relations avec le

repreneur avec pour l'objectif pour ce dernier « d'apporter une valeur accrue, voire nouvelle, aux parties prenantes et à leur projet » (Deschamps, 2003). Les relations entre les parties prenantes de l'organisation et le entrepreneur seraient donc fondées sur des échanges de ressources permettant à chaque partie prenante d'avoir une réponse satisfaisante à ses attentes. Pour éclairer ce constat théorique, nous avons tenté de répondre aux questions suivantes :

- Quels sont les caractéristiques et les déterminants des relations d'échanges entre les individus ?
- Comment peut-on analyser les relations d'échanges entre le entrepreneur et les parties prenantes dans le contexte spécifique d'une reprise ?

Nous avons retenu la TRS comme cadre théorique d'analyse pour trois raisons :

Cette approche permet d'intégrer la logique transactionnelle des relations entre le entrepreneur et les parties prenantes, elle permet ainsi de caractériser les relations par leur forme (les relations négociées et les relations réciproques) et par le type de confiance mobilisée (la confiance fondée sur le calcul, la confiance fondée sur la connaissance et la confiance fondée sur l'identité).

La TRS prend en compte les déterminants (règles normatives ou communautaires), les cadres d'échange (partage communautaire, rang d'autorité, prix du marché, équilibre de concordance) et les facteurs contextuels de la relation.

La TRS permet d'analyser les enjeux relationnels d'une reprise: les transformations des relations entrepreneur-parties prenantes (« relations négociées » se transformant parfois en « relations réciproques » à travers une succession d'interactions et le respect des engagements pris) et le type confiance mobilisée (confiance calculée évoluant en confiance cognitive voire en confiance identitaire). Elle permet aussi de clarifier le caractère tangible et universel des ressources échangées (« Argent », « Bien ») ou au contraire la spécificité et l'intangibilité d'autres ressources (« Statut », « Service », « Amour »). L'importance de la ressource « Information » durant le processus de reprise (transparence, transfert de compétences) est aussi prise en compte en s'appuyant sur la TRS. Enfin, ce cadre théorique nous permet de prendre en compte les rôles et les statuts sociaux, les événements d'ancrage positifs et négatifs (comme la première prise de contact, la négociation avec le cédant, la prise de fonction du entrepreneur, la capacité des membres de la dyade à bien gérer la phase de transition, etc.), les motivations des parties prenantes, la valeur symbolique de chaque ressource

pour les parties prenantes, le moment de la réciprocité de l'échange (ce qui semble particulièrement pertinent dans le cadre d'un processus), et enfin la disponibilité des ressources du repreneur comme des autres parties prenantes de la reprise.

Nous aboutissons à un cadre théorique d'analyse (voir tableau 17) structuré par trois thématiques que nous utiliserons dans la suite de notre étude comme une grille de compréhension des relations entre le repreneur et les parties prenantes lors d'une reprise.

Thématique 1 – Les parties prenantes : le type de partie prenante, les intérêts dominants et les critères de mesure de la réussite de la reprise de la partie prenante.

Thématique 2 – Le contexte de la relation repreneur-parties prenantes : l'étape du processus de reprise dans laquelle elles se réalisent et les enjeux associés à la relation.

Thématique 3 – Les caractéristiques de la relation : les types de relation (règles et cadres de la relation), les attentes des parties prenantes et les types de ressources, les modes d'allocation de ressources et les facteurs d'influence de la relation.

Tableau 17 – Cadre théorique d'analyse des relations repreneur-parties prenantes

Thématique 1		Thématique 2		Thématique 3			
Les parties prenantes		Le contexte de la relation repreneur-parties prenantes:		Caractéristiques des relations d'échange			
Types de Parties Prenantes	Intérêts dominants et critères de mesure de réussite	Étapes du processus de reprise	Enjeux de la relation	Type de relation (règles et cadres)	Attentes et types de ressources	Modes d'allocation de ressources	Les facteurs d'influence
<ul style="list-style-type: none"> - Barnes et Hershon (1976) - Estève et Mahé de Boislandelle (2016) - Mitchell et al (1997) 	<ul style="list-style-type: none"> - Cadieux et Deschamps (2012) - Estève & Mahé de Boislandelle (2016) - Carroll (1979, 1999) - Picard (2009) - Mignon, (2000) 	<ul style="list-style-type: none"> - Cadieux et Deschamps (2008) 	<ul style="list-style-type: none"> - Cadieux et Deschamps (2012) 	<ul style="list-style-type: none"> - Fischer (1987) - Fiske (1991, 1992) - Cropanzano, Mitchell & Quisenberry (2012) - Molm (1994, 2000) - Molm et al. (1999, 2000, 2003), - Dirks & Skarlicki (2009), - Lawler & Yoon (1993, 1996, 1997) - Lewicki & Bunker (1995, 1996) - Ballinger & Rockmann (2010) 	<ul style="list-style-type: none"> - Talcott et Pearson (1951) - Blau (1967) - Foa & Foa (1974) - Törnblom et Kazemi (2012) 	<ul style="list-style-type: none"> - Fiske (1991, 1992) - Törnblom (1988) - McLean Parks, - Conlon, Ang et Bontempo (1999) - Cropanzano et al. (2012) - Houser J.A. et Lewis J. S (2012) 	<ul style="list-style-type: none"> - Mauss (1967), - Clark & Mills (1993) - Clark et al. (1989, 1986) - Cropanzano et al. (2012) - Gouldner (1960) - Sahlins (1972) - Dirks & Skarlicki (2009) - Uhl-Bien & Maslyn (2003)
<ul style="list-style-type: none"> • Pouvoir • Légitimité • Urgence • Appartenance entreprise • Appartenance famille • Proximité entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> Intérêts des PP • Stratégie • Compétences • Fiscalité • Juridique • Rémunération • Profit • Conditions de travail • Emploi • Réputation • Information • Prix, Qualité • Financement • Technologie • Critères de performances monétaires/non monétaires, individuels/dyadiques • Combinaison de critères 	<ul style="list-style-type: none"> • Phase de planification • Phase de mise en œuvre • Phase de transition • Phase de nouvelle direction 	<ul style="list-style-type: none"> • Confiance, • Légitimité, crédibilité et acceptabilité du repreneur, • Retrait du cédant • Socialisation organisationnelle • Transfert des compétences • Échanges et partage d'informations. • Contrat psychologique. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fonction des conventions • Fonction des règles normatives • Fonction de la négociation • Fonction des modes relationnels • Fonction des modes de confiance. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dimension symbolique/ concrète et bien tangible/intangible. • Transmission à travers un comportement interpersonnel: Amour, Argent, Bien, Information, Service, Statut. 	<ul style="list-style-type: none"> • Partage communautaire, • Rang d'autorité, • Tarification du marché • Concordance d'égalité • Donner • Prendre • Priver de 	<ul style="list-style-type: none"> La valeur symbolique de chaque ressource pour les parties prenantes. • Confiance • Évènements d'ancrage positifs et négatifs. • Contraintes, Motivations, • Disponibilité des ressources, • Moment de la réciprocité.
Catégories/Modalités/Critères							

Deuxième partie

MÉTHODOLOGIE

Après avoir exposé dans une première partie le cadrage théorique de notre recherche, nous explicitons au sein de cette seconde partie les choix méthodologiques qui ont façonné notre étude empirique.

La présentation de nos choix méthodologiques est articulée en deux chapitres. Nous exposons dans le troisième chapitre la démarche empruntée, la manière dont nous avons problématisé notre recherche et notre terrain de recherche en justifiant le choix des cas sélectionnés. Les différentes étapes du recueil de données et la méthode d'analyse employée seront exposées dans le quatrième chapitre.

Pour l'écriture de cette partie, nous poursuivions deux ambitions.

Dans le chapitre III, nous exposerons le design de notre recherche et nous vérifierons la cohérence de l'ensemble des éléments qui le constitue.

Dans le chapitre IV, nous détaillerons, le plus fidèlement possible, l'ensemble de nos choix méthodologiques pour assurer la transférabilité potentielle de nos interprétations et garantir la validité de la connaissance produite.

Chapitre III - Positionnement de la recherche

Nous présentons dans ce bref chapitre la construction de la problématique de notre recherche. Pour cela, nous verrons tout d'abord notre positionnement épistémologique (Section 1) puis la problématique qu'elle soulève (Section 2) et enfin le terrain de recherches et les différents cas étudiés (Section 3).

Cette étape explicative de notre cheminement de recherche doit nous permettre de faire une transition entre la revue de littérature présentée jusqu'ici et la partie empirique de notre travail.

Plan du chapitre III POSITIONNEMENT DE LA RECHERCHE

Section 1 : Cadre épistémologique

- 1.1 Notre démarche compréhensive
- 1.2 Une approche interprétative de la connaissance

Section 2 : Problématisation

- 2.1 Problématique
- 2.2 Questions de recherche

Section 3 : Terrain de recherches

- 3.1 Justification du choix de l'étude de cas multiples
et des cas sélectionnés
- 3.2 Présentation des cas de reprise de PME

Synthèse du chapitre III

Section 1 – Cadre épistémologique

Cette section a pour objectif de définir le type de connaissance que l'on cherche à produire et, pour ce faire, nous présenterons le positionnement de ce travail de recherche : une démarche compréhensive (1.1) s'inscrivant dans une épistémologie interprétativiste (1.2).

1.1. Une démarche compréhensive

À la suite de notre revue de littérature, nous nous positionnons dans une démarche descriptive et compréhensive, la description d'un phénomène étant le préalable indispensable à sa compréhension.

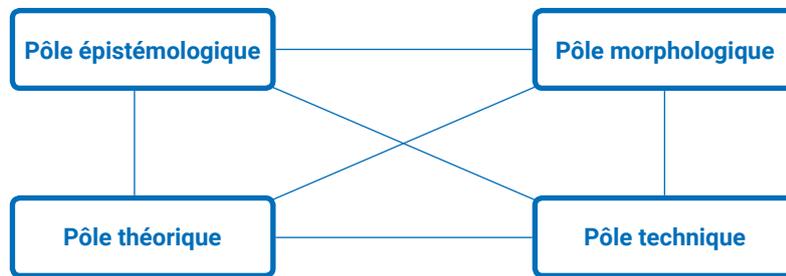
Notre revue de littérature a fait émerger, d'une part, le caractère multidimensionnel (les parties prenantes, le contexte de la relation repreneur-parties prenantes et les caractéristiques de la relation) des éléments auxquels nous nous intéressons et, d'autre part, l'aspect subjectif des notions de ressources et de satisfaction liée aux échanges de ressources.

La diversité des dimensions qu'elle a fait émerger nous conduit à proposer un modèle qui ne peut être à ce stade qu'une grille de lecture descriptive et compréhensive.

En outre, notre démarche compréhensive est justifiée par le fait que les modèles d'analyse des relations interindividuelles s'appuient sur de nombreux facteurs subjectifs (valeur symbolique des ressources, événements d'ancrage, contraintes, motivations, disponibilité des ressources, etc.) aussi bien dans la perception ou les attentes de ressources des parties prenantes que dans la satisfaction issue des échanges de ressources réalisés.

Nous souhaitons par notre questionnement pouvoir décrire et comprendre les mécanismes et les dynamiques d'échange de ressources qui génèrent de la satisfaction pour les parties prenantes dans le contexte spécifique d'une reprise de PME par une personne physique.

Pour structurer notre propos, reprenant Chamillot & Dayer (2007), nous nous appuyons sur le schéma de Bruyne, Herman & de Schoutheete (1974) décrivant les relations entre épistémologie et méthodologie (voir schéma 6 ci-contre). Les auteurs distinguent quatre pôles reliés et caractéristiques de toute démarche de recherche : le pôle épistémologique, qui exerce une fonction de vigilance critique et garantit la production de l'objet scientifique ; le pôle théorique, qui guide l'élaboration des hypothèses ainsi que la construction des concepts et détermine le mouvement de la conceptualisation ; le pôle morphologique, qui réfère à la forme des recherches et, enfin, le pôle technique, qui revient à la mise en œuvre pratique d'un dispositif. Pour Chamillot & Dayer (2007), ce qui se réfère au qualitatif ou au quantitatif se situe au sein des pôles morphologique et technique : « La méthode renvoie à un outil et s'associe au pôle technique ».

Schéma 6 – Les relations épistémologie et méthodologie


D'après Bruyne et al., 1974.

Pôle épistémologique : Notre démarche de recherche est compréhensive. Pour Allard-Poesi (2015) citant Lincoln & Guba (1985), «la visée compréhensive suppose de rendre compte des constructions et significations que les acteurs attribuent à leur environnement et leurs actions». Pour l'auteure, le chercheur doit «s'engager sur le terrain» pour permettre de comprendre les langages des acteurs et obtenir leur confiance. Cet engagement passe par l'observation et par la triangulation des méthodes et des données afin de mettre en évidence la variété des interprétations et de souligner leur spécificité. Dans un deuxième temps, il s'agit de développer «une interprétation des compréhensions développées en les rapportant aux intentions, pratiques et relations concrètes des acteurs». Enfin, une «description dense du phénomène» doit permettre aux autres chercheurs d'apprécier la transférabilité de l'interprétation (Lincoln & Guba, 1985) et de raconter «une histoire intéressante» (Dyer & Wilkins, 1991).

Nous envisageons la personne (ici les différentes parties prenantes de la transmission reprise) en tant qu'acteur et nous centrons notre analyse sur les relations entre les individus participant à des degrés divers à la transmission-reprise. Reprenant la définition de la compréhension de Schurmans (2003) nous considérons que même si les déterminismes existent, ils sont insuffisants pour saisir les phénomènes sociaux, car ils ne tiennent pas compte de la recherche permanente de production de sens des individus. Notre approche compréhensive est centrée sur l'action ou la réaction des individus par rapport aux déterminismes qui les conditionnent et sur la création par les individus d'une partie de ces déterminismes (Schurmans, 2003). Cette démarche permet de dégager «la logique des conduites individuelles et collectives dans un contexte de reprise en ce qu'elle se centre sur la mise au jour des significations que chacun d'entre nous attribue à son action.» (Chamillot et al., 2007). Cette démarche doit nous permettre de saisir aussi bien ce que veut l'acteur (quels sont ses objec-

tifs, quelles visions a-t-il des attentes des autres) que le fonctionnement collectif qu'est l'activité sociale (quels tissus les actions et réactions des uns et des autres façonnent-elles, quel enchevêtrement de sens apparaît par le croisement des actions individuelles).

Pôle théorique : le cadre théorique de notre recherche est celui des théories de l'action. Nous nous inscrivons dans la seconde tendance de ces théories décrites par Lahire (1998) (théorie de l'habitus, la théorie de l'incorporation du social ou de l'interactionnisme historico-social). Ces courants théoriques ont pour objectif de comprendre les actions individuelles à la lumière de l'activité collective (Chamillot et al., 2007) et donc comment se construit « le monde de la vie quotidienne » (Schütz, 1962). Nous considérons à la suite de Schurmans (2006) que l'activité collective « génère, à travers l'échange langagier, des représentations portant sur les modalités de fonctionnement du collectif, et elle engage par conséquent la constitution de normes actionnelles, ainsi que, par appropriation, la construction des représentations individuelles. C'est sur cette toile de fond que sont évaluées les actions singulières et c'est donc à partir de cette évaluation que s'oriente l'action individuelle. »

Pôle morphologique : dans la perspective compréhensive et inductive que nous avons choisi, les hypothèses ne sont pas déterminées a priori et émergent par le recueil de données sur le terrain et doivent conduire à partir l'observation et l'étude de l'objet de la recherche et des pratiques des acteurs. Le travail d'élaboration de nos hypothèses s'appuie sur le paradigme de la transaction sociale (Chamillot et al., 2007). Nous partageons la vision des auteurs selon laquelle les recherches sur la transaction sociale « sont de l'ordre de la compréhension dans le sens où ils visent l'interprétation de l'activité collective en même temps que celle de l'action imputable à un agent singulier » (p. 134). S'intéresser à la notion de transaction sociale implique de prendre en compte différents niveaux d'analyse : la transaction en soi, la transaction entre soi et autrui, et la transaction entre ceux qui sont engagés dans le cadre de la situation et les environnements qui leur sont extérieurs (Chamillot et al., 2007).

Pôle technique : Notre principal outil de production des données est l'entretien. Pour Blanchet (1985), l'entretien est essentiel dans l'approche compréhensive parce qu'il permet de construire l'activité scientifique à partir des questions que se posent les acteurs plutôt qu'à partir des questions que le chercheur se pose. Contrairement au modèle « hypothético-déductif » de construction de l'objet (élaboration d'hypothèses a priori, vérifiées ensuite sur le terrain), nous n'avons pas conduit d'entretiens impersonnels (Kaufmann, 1996) : élaboration

tion d'un échantillon représentatif, conception de grille de questions standardisée, conduite d'entretien sans intervention de l'enquêteur et analyse des données sans interprétation. Au contraire, nous considérons que les discours sont une co-construction de la réalité par les enquêteurs et les enquêtés en gardant à l'esprit que l'objectif de l'entretien est de «chercher à faire advenir avec les autres ce qu'on ne pense pas plutôt que vérifier sur les autres ce qu'on pense» (Laplantine, 1995).

1.2. Une approche interprétative de la connaissance

Notre thèse se situe dans ce qu'Avenier & Gavard-Perret (2012) désignent comme «le paradigme épistémologique interprétatif». Cette approche considère que les individus et l'environnement sont inextricables. L'environnement est alors considéré comme une expérience vécue reliée à un sujet conscient (Sandberg, 2005), «une réalité interprétée par les hommes et possédant pour ces derniers un sens de manière subjective» (Berger & Luckmann, 2007). Pour Allard-Poesi & Perret (2014), la réalité sociale est le fruit «du jeu des intentions et des interactions des acteurs qui construisent du sens par la confrontation et le partage de leurs représentations». Lorsqu'il y a un consensus au sein d'un groupe social via l'intersubjectivité, ces construits peuvent être considérés comme aussi réels que des objets matériels. Une compréhension adéquate de la réalité implique une recherche de la manière dont la réalité est construite. L'interprétativisme va adopter une approche compréhensive plutôt qu'explicative en visant une connaissance singulière, particulière.

Trois questionnements découlent de cette approche

a. Quelle connaissance tentons-nous de construire ?

Cette approche conteste l'idée de réalité objective au profit d'une «réalité intersubjective» (Sandberg, 2005), les activités humaines présentant certaines régularités temporairement stables (Yanow, 2006). Pour répondre à nos questions de recherche, nous analysons ainsi dans un premier temps l'interprétation subjective des acteurs que nous déduisons au regard de leurs récits de perception. Nous tentons de faire émerger dans un second temps des «régularités» entre des interprétations subjectives en mesure de révéler une «réalité intersubjective».

b. Comment élaborer cette connaissance ?

Dans notre démarche, il est nécessaire de contextualiser des données empiriques recueillies. On ne peut comprendre les collectifs humains et les individus qui la composent «s'ils

sont détachés du contexte social particulier dans lequel ils ont été formés» (Berger & Luckmann, 2007). La validation externe des résultats n'est pas « statistique », mais « descriptive » (Avenier & Thomas, 2012 d'après Lincoln & Guba, 2000). Nous souhaitons apporter des éléments d'information permettant une transférabilité des connaissances dans d'autres contextes que celui des cas étudiés. Cela nécessite, à la fois, la description de chaque contexte de cas, mais aussi, l'explicitation des itérations effectuées dans la réalisation de notre revue de littérature, mais également dans notre codage.

c. Comment justifier la connaissance produite ?

Pour Sandberg (2005), il n'y a pas de vérité mais une « constellation de vérités » dans une approche interprétative. La vérité est un processus de construction de connaissances qui s'enrichissent, se complètent et se corrigent. Sandberg estime que le chercheur doit d'engager dans une « réalisation intentionnelle ». Nous nous appuyons sur les critères de validité de la connaissance proposés par l'auteur devant être pris en compte par le chercheur.

La validité communicationnelle : s'assurer que la connaissance produite est partagée par une « communauté interprétative » afin de vérifier la cohérence de nos interprétations. Le respect de ce critère implique de multiplier les points de vue (réaliser un nombre important d'entretiens), de dialoguer avec les participants sous la forme d'une conversation, de demander aux participants de préciser le sens de leurs propos et, enfin, de confirmer ou corriger nos interprétations en dialoguant avec la communauté scientifique et avec les interlocuteurs du terrain de recherches.

La validité pragmatique : réduire l'écart entre ce que les individus disent faire et ce qu'ils font réellement. Pour cela le chercheur devra demander aux participants d'illustrer leurs discours (par des exemples et des situations concrètes), réaliser des observations (organisation des espaces de travail, mode de présentation et de communication entre les différentes parties prenantes, dénomination des fonctions des parties prenantes...) et de « trianguler » ces informations avec différentes sources (site internet, communiqué de presse, plaquettes commerciales, bilan et compte de résultat, profil « LinkedIn » des parties prenantes...)

Validité transgressive : prendre conscience de nos cadres implicites qui guident l'analyse du matériau. Cela passe par l'analyse des contradictions ou tensions dans le matériau empirique, la prise de conscience des biais interprétatifs du chercheur (modalité de questionnement, environnement de réalisation des entretiens...) et donc considérer l'ensemble des données du matériau comme importantes.

Section 2 – Problématisation

Concernant la problématique de notre travail, nous présenterons dans un premier temps notre problématique et les enjeux dans lesquels elle s'inscrit (1.1), puis nous détaillerons les questions de recherche qu'elle induit (1.2).

2.1. Problématique

Les points de départ de notre questionnement

Cinq points de départ d'une recherche peuvent être identifiés (Allard-Poesi & Maréchal, 2011) : la théorie, l'approche méthodologique, l'identification d'un problème concret, l'émergence d'une opportunité de terrain ou la recherche de connaissances sur un domaine d'intérêt général. Notre premier questionnement est issu du constat que dans les économies développées, le transfert d'entreprises est devenu une priorité pour les pouvoirs publics et de façon générale pour les acteurs économiques afin d'éviter les fermetures, les destructions d'emploi et les pertes de compétences pour les « territoires » et les bassins économiques.

Si, à l'amorce de notre projet de recherche, nous portons un intérêt à l'étude de la qualité des processus relationnels entre le cédant et le repreneur, nos premiers contacts avec le terrain ont mis en évidence l'intérêt des problématiques relationnelles avec l'ensemble des parties prenantes d'une reprise. En outre, la littérature sur la reprise ne propose pas à notre connaissance de cadre conceptuel global permettant de décrire et de comprendre les relations entre les parties prenantes dans ce contexte.

Ce problème managérial présente un intérêt sur le plan académique en ce qu'il propose un « élargissement » de perspective. Cet élargissement se situe à deux niveaux.

Il permet d'abord de prendre en compte des parties prenantes traditionnellement peu « sollicitées » ou impliquées dans le processus de transmission-reprise. Alors que la littérature s'intéresse majoritairement aux relations entre le cédant et le repreneur (Cadieux & Deschamps, 2011), aux relations entre le repreneur et les apporteurs de ressources financières (banques, fonds d'investissement) et à la socialisation organisationnelle du repreneur (les relations entre le repreneur et les salariés de l'entreprise) (Cadieux et al., 2014), l'étude de l'ensemble de l'écheveau relationnel entre le repreneur et les différentes parties prenantes n'a fait l'objet d'aucune recherche en tant que telle à notre connaissance.

Cet élargissement concerne ensuite la mesure de la réussite d'une reprise traditionnellement analysée via des indicateurs de gestion ou économiques quantitatifs correspondant aux attentes spécifiques de certaines parties prenantes : prix de vente, prix d'achat, résul-

tats financiers à court et moyen terme, évolution du CA, des effectifs... (Estève & Mahé de Boislandelle, 2015). Les recherches sur les transmissions-reprises conçoivent souvent le processus sous l'angle stratégique, marketing ou financier et peu de recherches ont étudié la question des relations avec les parties prenantes. À la suite de Boussaguet (2005), nous pensons que l'enjeu d'une transmission-reprise est la mobilisation des parties prenantes autour d'un projet réaliste et rassurant et, reprenant Cadieux et al. (2014), nous sommes convaincus de l'utilité théorique de formuler des « propositions de mesure de performance pertinentes au contexte repreneurial », c'est-à-dire du niveau de réussite d'une reprise.

Ce constat d'utilité d'une recherche de connaissances sur un domaine d'intérêt général et d'insuffisances théoriques dans le courant de recherches sur la transmission-reprise a confirmé l'intérêt de ce sujet sur le plan académique et managérial.

Nous proposons pour répondre à ces enjeux la problématique suivante :

**« Comment concevoir la réussite
d'une reprise par une approche relationnelle ? »**

2.2. Questions de recherche

Notre problématique se décline en trois questions de recherche et pour chacune d'entre elles, nous indiquons les dimensions qu'elles soulèvent.

a. La diversité des parties prenantes d'une reprise

Notre revue de littérature met en évidence la nécessité pour le repreneur d'établir des relations avec des interlocuteurs nombreux ayant des attentes variées et parfois contradictoires. En outre, l'importance de ces relations pour le repreneur varie en fonction du contexte de la reprise, de la situation de marché, du profil du repreneur, etc. Enfin, certaines parties prenantes peuvent appartenir à différentes catégories simultanément et donc posséder des caractéristiques hybrides. Il nous semble donc important de clarifier les types de parties prenantes d'une reprise en identifiant des critères stables et valides, quelle que soit la spécificité de la reprise en tentant de répondre à cette question assez large :

(QR1) « Quelles sont les caractéristiques des parties prenantes d'une reprise ? »

Cette question de recherche doit nous permettre de caractériser chaque partie prenante en clarifiant les dimensions qui la déterminent : une dimension organisationnelle (l'appartenance à l'entreprise), une dimension individuelle (la proximité avec le repreneur) et une dimension relationnelle (la capacité d'influence de la partie prenante). Elle permet de prendre en compte la diversité des modèles descriptifs des parties prenantes et des modèles explicatifs ou prédictifs des attentes de ces dernières vis-à-vis de la reprise et du repreneur.

**b. La diversité des relations entre le repreneur et les parties prenantes
et des facteurs d'influence**

Nous avons proposé, à l'issue de notre revue de littérature sur les relations entre le repreneur et les parties prenantes, une approche par types et facteurs de la question à partir des modèles que nous avons référencés. Cette approche par facteurs du concept nous amène naturellement à formuler la question de recherche suivante :

**(QR2) « Quelles sont les relations établies par le repreneur
avec les parties prenantes d'une reprise ? »**

Cette question a une vocation compréhensive plus qu'explicative. Notre question de recherche est donc, dans un premier temps, de comprendre quels sont les types de relations entre les individus et les facteurs d'influence de ces dernières et, dans un second temps, de décrire les types de relations entre le repreneur et les parties prenantes ainsi que les facteurs qui peuvent être présents – ou absents – dans le contexte spécifique d'une reprise. La littérature sur les relations interindividuelles a produit de nombreuses conclusions sur les mécanismes relationnels en jeu. Notre question de recherche s'inscrit dans la continuité de ces analyses, et nous chercherons donc à décrire les dynamiques conduisant à la présence de types de relations et l'impact des facteurs que nous aurons identifiés. Nous ne présumons pas que ces types de relations ou facteurs d'influence seront identiques ou homogènes pour tous les individus et donc nous nous intéresserons aux différences et aux constances de ces éléments selon les parties prenantes.

**c. Les mécanismes et les facteurs favorisant de la réussite
de la reprise du point de vue des parties prenantes**

Notre revue de littérature sur les relations interindividuelles a montré l'existence de types de relations ou de facteurs favorisant ou limitant la perception de réussite d'une reprise.

Cela nous conduit à formuler la question de recherche suivante :

(QR3) « Quels sont les liens entre ces relations et la réussite d'une reprise du point de vue des parties prenantes et du repreneur ? »

Cette question se décline immédiatement en une sous-question plus précise liée à la notion de réussite. En effet, il semble nécessaire de clarifier pour chacune des parties prenantes les critères ou les conditions de réussite de la reprise. Cela conduit à s'interroger sur leurs attentes spécifiques et la façon dont la reprise a pu y répondre.

Section 3 – Terrain de recherches

Dans cette section, nous souhaitons, dans un premier temps, expliquer les raisons de notre choix de méthode de terrain et montrer la pertinence des cas retenus (3.1) et, dans un deuxième temps, présenter en détail chacun des cas de reprise (3.2).

3.1. Justification du choix de l'étude de cas multiples et des cas sélectionnés

Si la technique de l'étude de cas est aujourd'hui largement reconnue comme une stratégie pertinente de recherches en sciences de gestion et l'une des méthodes les plus utilisées pour faire des études qualitatives (Del Bayle, 2000), elle a été critiquée pour certaines de ces limites comme la difficile généralisation des résultats, l'investissement en temps trop important ou des conclusions d'un intérêt limité (Yin 1994).

La légitimité de cette stratégie de recherches a néanmoins été établie par différents travaux de référence : Eisenhardt (1989), Yin (1994, 2003). Dans notre démarche de recherche, le choix de cette stratégie se justifie pour différentes raisons.

a. L'étude de cas comme stratégie de recherches

Selon Gagnon (2012), l'étude de cas convient comme méthode de recherches pour décrire, expliquer, prédire et contrôler les « processus inhérents à divers phénomènes, individuels ou collectifs » (Woodside & Wilson, 2003). Notre démarche a pour objectif de se limiter à la description en tentant de répondre aux questions « qui? », « quoi? », « quand? » et « comment? » (Eisenhardt, 1989) et à faire émerger des pistes de recherches pour expliquer la « perception » de la réussite d'une reprise par les parties prenantes.

Yin (1994) définit l'étude de cas comme une enquête empirique étudiant un phénomène contemporain dans son contexte réel quand les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement évidentes et pour laquelle de multiples sources sont employées. Dès nos premiers contacts avec le terrain, il est apparu que chaque reprise était encadrée dans un contexte spécifique ayant un impact important sur l'estimation de la réussite par les parties prenantes et qu'il était indispensable de recueillir des témoignages des diverses parties prenantes.

L'intérêt de l'étude de cas réside surtout dans le processus de recherches qui favorise « la découverte plus que la confirmation » de nouveaux savoirs et qui apporte une compréhension riche des réalités étudiées (Merriam, 1998). En outre, l'étude de cas permet une meilleur

leure compréhension, voire une meilleure théorisation du phénomène étudié (Stake, 1994) : comme évoqué plus haut, nos premiers contacts avec le terrain ont mis en évidence l'intérêt des problématiques relationnelles avec l'ensemble des parties prenantes d'une reprise et la littérature sur la reprise ne propose pas de cadre conceptuel global permettant de décrire et de comprendre les relations entre les parties prenantes dans ce contexte.

Merriam (1998) associe l'étude de cas à une approche inductive avec l'émergence de propositions théoriques. Ainsi, l'étude de cas permet de découvrir et d'interpréter plutôt que de valider une hypothèse. En ce sens, l'approche inductive de l'étude de cas permet d'expliquer certains phénomènes non résolus par les théories existantes (Roy, 2009). Les modèles théoriques issus des précédentes recherches permettent de préciser l'objet de la recherche et de sélectionner des cas pertinents (Alexandre, 2013). L'étude de cas permet alors une description exhaustive et intensive d'un phénomène (Merriam, 1998). En outre, le cas (ou les cas) permet de révéler le phénomène (Merriam, 1998). Le savoir produit est concret, contextuel et sujet à l'interprétation (Merriam, 1998).

b. Le choix de l'étude de cas multiples

Yin (1994) distingue, en fonction du design, quatre types d'études de cas : étude de cas unique holistique, étude de cas unique enchâssée, étude de cas multiples enchâssée et étude de cas multiples holistiques. Une étude de cas unique de type holistique exploite une seule unité d'analyse, une étude de cas unique de type enchâssé (*embedded*) envisage plusieurs unités d'analyses dans un seul cas, une étude de cas multiples de type enchâssé couvre plusieurs cas et chaque cas comprend un certain nombre d'unités d'analyse et une étude de cas multiples de type holistique étudie plusieurs cas et chacun comme une unité d'analyse (Yin 1994). Nous avons choisi de réaliser une étude de cas multiple de type holistique afin de répondre aux critères de validité de Yin (1994) : la validité du construit, la validité interne, la validité externe et la fiabilité :

La validité du construit exige du chercheur d'employer les mesures opérationnelles correctes pour les concepts étudiés. Notre unité d'analyse étant la relation repreneur-parties prenantes et les concepts étudiés les échanges de ressources sociales, il nous est apparu pertinent de collecter les mêmes données auprès de chacune des parties prenantes et dans chacun des cas étudiés.

La validité interne démontrée exige l'utilisation de preuves et de sources multiples. Ce point renforce la pertinence du choix d'une étude de cas multiples et la conduite de multiples entretiens dans chaque cas (minimum 10).

La validité externe traduit la possibilité de généraliser les résultats. L'« échantillonnage » de nos cas (voir plus loin) s'inscrit dans cette exigence. L'étude de cas multiple renforce cette validité.

Enfin, **la fiabilité** se rapporte à la stabilité, à l'exactitude et à la précision de la mesure. La conception exemplaire de l'étude de cas s'assure que les procédures utilisées sont bien documentées et peuvent être répétées, à plusieurs reprises, avec les mêmes résultats (Yin 1994). Nous avons procédé de façon identique dans les quatre cas étudiés. Nous présentons ci-dessous les règles qui ont conduit le choix des cas.

c. L'échantillonnage de nos cas

L'étude de cas vise, dans les situations complexes où les chercheurs ont peu de contrôle sur les événements étudiés, à répondre aux questions « comment » et « pourquoi » à partir d'exemples concrets, judicieusement choisis en fonction des objectifs de l'évaluation.

En outre, si la question du nombre de cas et de l'analyse induite par le choix du nombre de cas a suscité de nombreux débats (Eisenhardt, 1989 ; Dyer & Wilkins, 1991 ; Eisenhardt, 1991), le choix du nombre de cas dépend de la question de recherche (Gombault, 2005). Pour répondre à nos questions de recherche, il semble qu'un nombre de cas réduit (quatre) suffise : « S'il s'agit d'explorer des pratiques nouvelles, ou de discuter un questionnement original, un ou quelques cas suffisent pour rentrer dans cette logique de découverte » (Wacheux, 1996).

Pour parvenir à identifier quatre cas répondant aux critères de pertinence (représentativité théorique, variété et équilibre et permettant un potentiel de découverte et la prise en compte des objectifs de recherche), nous avons rencontré de grandes difficultés. En effet, une reprise n'est pas un événement banal dans la vie de l'entreprise et les parties prenantes (en particulier les repreneurs) sont souvent très réticentes à laisser un interlocuteur extérieur intervenir quand le processus est en cours. Les craintes les plus importantes portent sur le contrôle du discours des personnes rencontrées et la perception par certaines parties prenantes « sensibles » du statut de la collecte de données. Certains repreneurs nous ont ainsi indiqué que la conduite d'entretiens avec certains salariés, clients ou fournisseurs leur paraissait inopportune car susceptible de générer des doutes sur la capacité du repreneur à conduire le processus de reprise. Nous avons contacté plus de vingt-cinq repreneurs par l'intermédiaire de fonds d'investissement partenaires du projet de recherche. Seuls dix d'entre eux ont accepté de participer à l'étude et parmi ceux-ci seuls quatre ont accepté de nous mettre en relation avec au moins un client et un fournisseur. En outre, dans les quatre cas retenus, nous souhaitons retenir des cas de reprises « complexes » afin de disposer d'éléments de comparaison

quant à l'estimation de la réussite de la reprise. Certains repreneurs avaient des relations conflictuelles avec leur cédant et ne nous ont pas proposé d'entrer spontanément en relation avec eux. Nous avons pris l'initiative de contacter ces cédants en informant les repreneurs de notre démarche. Nous n'avons pas eu de refus formel. Nous pensons toutefois être parvenus à sélectionner quatre cas pertinents même si nous avons identifié des biais importants dès cette phase et avant l'analyse des résultats. Nous aborderons dans le chapitre IV, les différents biais dont nous avons pris conscience dans la collecte de données.

L'approche par l'étude de cas multiples implique l'emploi de critères spécifiques justifiant le choix des cas et permettant la validité de la connaissance produite. Hlady Rispal (2002) identifie cinq critères d'échantillonnage théorique assurant la pertinence des cas : la représentativité théorique, la variété, l'équilibre, le potentiel de découverte et la prise en compte de l'objectif de recherche.

La représentativité théorique implique que les cas soient homogènes du point de vue de la question à étudier. Les entreprises que nous avons étudiées ont au moins cinq caractéristiques communes importantes :

1. Ce sont toutes des PME ayant vécu (ou vivant) une situation de reprise externe par une personne physique depuis moins de six ans (au moment du recueil de données). Elles sont donc toutes parfaitement inscrites dans notre objet de recherche.
2. Elles ont une taille similaire de 20 à 50 salariés et sont donc des PME de petite taille pour lesquelles l'impact du changement de dirigeant est très important.
3. Les clients des entreprises retenues sont des professionnels (activité en *business to business*). Ainsi, contrairement aux entreprises ayant une activité en *business to consumers* (BToC), le poids relatif de chaque client est important.
4. Leur situation économique est saine ou correcte. Nous n'avons pas choisi de reprise dans une situation financière fragile ou catastrophique comme, par exemple la reprise dans le cadre d'un redressement judiciaire.
5. Les cessions sont volontaires et préparées par le cédant. Les différentes phases théoriques (Préparation, Négociation, Transition, Nouvelle direction) d'une reprise sont donc bien présentes ou ont été vécues.

La variété et l'équilibre impliquent une sélection de cas différents les uns des autres. Les reprises se situent à des phases différentes du processus de reprise (codirection et nouvelle direction), les processus de reprise sont de « qualité » variable (processus « conflictuels » et processus « non conflictuels »), les cessions sont parfois complètes avec la « disparition » du cédant de la gouvernance et parfois partielle avec une conservation minoritaire du capital par

le cédant, les activités de l'entreprise sont diverses (industrie para-automobile, commerce de gros, commerce agroalimentaire, équipement et machines-outils pour laboratoires de recherches).

Le potentiel de découverte implique que les cas soient riches en données sur le phénomène à l'étude, où les acteurs sont ouverts à une démarche d'investigation en profondeur. L'ensemble des cas permet de rencontrer et/ou d'échanger avec toutes les parties prenantes de la reprise (cédant, repreneur, salariés, salariés actionnaires, actionnaires, investisseurs, clients et fournisseurs). La démarche est transparente pour chacun des acteurs et les résultats sont anonymisés.

Notre échantillon nous permet de prendre en compte l'objectif de notre recherche. Notre objectif est de décrire un phénomène connu, la reprise, à l'aide d'un cadre théorique «original» dans le champ des recherches sur le repreneuriat : la TRS. Notre démarche est compréhensive a pour objet de générer un modèle théorique et cela répond à une volonté de production de connaissances inductives.

3.2. Présentation des cas de reprise de PME (tableau 18, p. 155)

L'entreprise A a été créée en 1997 par trois associés d'origine italienne. Le métier de départ de l'entreprise est l'animation commerciale et repose largement sur les talents commerciaux des fondateurs. Au fil de sa croissance, A est devenue un importateur de produits «authentiquement italiens» reconnu par la grande distribution hexagonale. En 2011, un des associés a revendu ses parts aux deux autres qui ont poursuivi l'activité jusqu'en 2018. Le repreneur est l'ancien dirigeant salarié d'une filiale d'un groupe multinational européen, fournisseur de A, qui avait envisagé en 2014 de racheter l'entreprise. Ce projet de rachat a conduit repreneur et cédants à mieux se connaître et à développer des relations cordiales, voire amicales. En 2017, le repreneur ayant quitté le groupe multinational envisage de reprendre une entreprise et reprend contact avec les deux dirigeants de l'entreprise A. Les accords de reprise sont finalisés en juillet 2018. Le financement est réalisé via un LBO et la participation d'un fonds d'investissement. Les cédants conservent 20 % des parts et sont liés à l'entreprise par un contrat de conseil d'une durée de 18 mois. Les entretiens ont été réalisés entre janvier et février 2019 durant la phase de codirection auprès des différentes parties prenantes de l'entreprise.

L'entreprise B a été fondée en 1990 par quatre associés, amis d'enfance pour certains, collègues de travail pour d'autres. Un des associés qui sera président du CA et qui est le cédant est le «moteur» principal du développement de l'entreprise pendant plus de 20 ans.

La société a pour activité le négoce de matériel et outillage de quincaillerie et les clients sont des artisans et professionnels du bâtiment. Les associés sont essentiellement des technico-commerciaux qui apportent à leurs clients leur expertise en matière de choix de matériel et leur capacité à négocier avec les fabricants fournisseurs des produits. Le dirigeant principal et fondateur a choisi de se différencier sur le marché par une approche très « partenariale » et met en avant depuis la création de l'entreprise des valeurs de responsabilité sociétale et environnementale fortes. Cette culture « RSE » est reconnue par les différentes parties prenantes (clients, fournisseurs, banquiers...) et portée par les salariés tant qu'elle est perçue comme compatible avec des résultats économiques suffisants. En 2013, l'entreprise rencontre des difficultés commerciales et connaît pour la première fois des pertes. Le dirigeant principal propose à ses équipes (associés et salariés) de renforcer la démarche RSE, mais il n'est pas suivi par ces derniers. Il décide alors de céder l'entreprise et propose à ses associés de racheter ses parts et de continuer l'« aventure » sans lui. Ces associés (qui sont aussi salariés de l'entreprise) déclinent l'offre et ils décident donc de céder l'entreprise. Plusieurs offres se présentent dont celle d'un concurrent leader du marché au niveau national. Les conditions de négociation se révèlent très favorables au cédant (les associés revendant aussi leurs parts) à la fois du fait de la très bonne réputation de l'entreprise sur son marché régional et de la volonté de croissance externe des candidats au rachat. La cession est conclue en 2014 et revêt un caractère particulier : il s'agit d'un « essaimage ». Le repreneur B est un ancien cadre dirigeant d'une entreprise concurrente. L'entreprise concurrente apporte sa caution vis-à-vis des banques qui financent un LBO et joue le rôle d'un fonds d'investissement par une prise de participation dans le capital. Le protocole de reprise prévoyait un accompagnement par le repreneur d'une durée d'un an (de septembre 2014 à septembre 2015), mais cette période a été abrégée en janvier 2015, à la suite d'une situation conflictuelle entre le cédant et le repreneur. Les entretiens ont été réalisés entre octobre 2018 et mars 2019 durant la phase de nouvelle direction auprès des différentes parties prenantes de l'entreprise.

L'entreprise C a été fondée au XIX^e siècle et elle a su durant tout le XX^e siècle s'adapter aux évolutions technologiques tout en gardant jusqu'aux années 2000 une direction d'entreprise familiale traditionnelle transmise de père en fils. Son activité historique est la fabrication d'essieux pour chariots et diligences puis pour camions et enfin pour remorques et engins de traction. L'entreprise a été cédée pour la première fois en 2004 au directeur commercial de l'époque. Ce dernier, ingénieur de formation, avait fait toute sa carrière dans l'entreprise et était devenu le « bras droit » du dernier dirigeant familial. En 2014, après avoir permis une transformation stratégique de l'entreprise par l'innovation et la conquête de nouveaux

marchés, le dirigeant devenu majoritaire après la fin du LBO contracté en 2004, ayant atteint l'âge de la retraite, décide de céder l'entreprise. Il envisage dans un premier temps de proposer à son fils, par ailleurs salarié de l'entreprise, de prendre sa suite. Après réflexion et d'un commun accord, le père et le fils renoncent à ce projet, au moins temporairement, et se tournent vers un fonds d'investissement pour permettre la cession à un nouveau dirigeant, le fonds faisant alors fonction d'apporteur de ressources financières et de cabinet d'intermédiation et de transmission en sélectionnant des repreneurs potentiels. La reprise est négociée et actée entre mars et juillet 2014 et le repreneur, dont la candidature a été validée par le fonds d'investissement, le cédant et le fils du cédant (devenu actionnaire entre-temps), prend ses fonctions en septembre 2014. C'est un ancien cadre supérieur, ingénieur de formation et ayant réalisé toute sa carrière dans des grands groupes industriels. Le cédant et son fils conservent une participation importante dans l'entreprise et le « deal » prévoit que le repreneur deviendra majoritaire au bout de cinq ans lorsque le fond se retirera. Entre 2014 et 2018, le repreneur réalise d'importantes transformations organisationnelles en particulier dans le domaine de la production et de l'obtention de labels et de normes ISO. Toutefois, ces transformations peinent à porter leurs fruits et le chiffre d'affaires évolue peu. Durant cette période, les relations entre le repreneur et le fonds – et dans une certaine mesure avec le cédant – se dégradent, et les conseils d'administration sont « houleux ». En 2019, le repreneur à la suite d'un désaccord sur les conditions de rachat des parts du fonds décide de renoncer. Il cède ses parts et quitte l'entreprise après une brève période de transition durant laquelle le cédant reprend la fonction de dirigeant. En 2019, un « nouveau » repreneur est arrivé ; notre étude de cas porte sur la reprise du premier qui s'est terminée par un échec. Nos entretiens ont été réalisés entre novembre 2018 et avril 2019, soit avant et après la décision de départ du repreneur.

L'entreprise D, créée en 1979 par un technicien-commercial désireux de quitter son poste et son statut de salarié pour bénéficier de l'autonomie d'un indépendant, est spécialisée dans la fabrication de machines-outils destinées aux laboratoires de recherches et développement. Les clients sont des institutions universitaires de recherches, des laboratoires dans le domaine de la chimie ou de la pharmacie. Le fondateur de l'entreprise est parvenu en 30 ans à développer l'activité essentiellement sur un périmètre régional et national en passant de 3 à 35 salariés et atteignant 10 millions d'euros de CA. L'entreprise est l'un des rares acteurs du marché à être en mesure de fabriquer des machines « prototypes » et d'apporter une maintenance et un accompagnement sur mesure. La qualité de ses produits et du service a permis de bénéficier d'une très belle image de marque. En 2012, le dirigeant fondateur ayant dépassé 65 ans a décidé de revendre son entreprise. Son fils a souhaité lui succéder, mais le dirigeant

a considéré que celui-ci ne disposait pas des compétences nécessaires. La pérennisation de l'entreprise et, en particulier des emplois, a fait partie des critères retenus pour sélectionner le repreneur. Celui-ci est un ingénieur ancien cadre dirigeant licencié en 2009 dans le cadre d'une fusion et issu d'un grand groupe industriel. La phase de négociation a été particulièrement longue (7 mois) ainsi que la phase de transition (9 mois). Ces deux phases se sont très bien déroulées dans une relation décrite comme harmonieuse. Le repreneur a décidé de prévoir la revente de l'entreprise en 2020 après avoir remboursé le LBO et très largement développé l'entreprise tant du point de vue de chiffre d'affaires que des marchés avec une très forte internationalisation. Les effectifs ont pratiquement doublé et le site de production a été conservé conformément aux « engagements » du repreneur à l'égard du cédant. Les entretiens ont été réalisés entre octobre 2018 et janvier 2019.

Tableau 18 – Présentation des caractéristiques des cas étudiés

Critères de sélection	Entreprise A	Entreprise B	Entreprise C	Entreprise D
Secteur	Commerce BtoB Agro-alimentaire	Commerce BtoB Quincaillerie	Industrie, Métallurgie Équipementier Para automobile	Industrie, Machines-outils Équipements pour laboratoires de recherche
Activités	Sélection, importation et vente en BtoB de produits alimentaires.	Sélection et commerce BtoB de produits de quincaillerie destinés au bâtiment.	Fabrication d'essieux pour remorque.	Fabrication d'équipements hydrauliques et pneumatiques.
CA (2017)	13 millions d'euros	12 millions d'euros	14 millions d'euros	16 millions d'euros.
Taille	25-30 salariés	40-50 salariés	30-40 salariés	55-60 salariés
Situation de reprise	Reprise en 2018 Phase de direction conjointe	Reprise en 2015 Phase de nouvelle direction	Reprise 2013 Reprise Interrompue en 2019 en phase de nouvelle direction	Reprise 2012 Phase de nouvelle direction
Modes de cession et gouvernance	Cession partielle Gouvernance partagée	Cession complète Gouvernance unique	Cession partielle Gouvernance partagée	Cession complète Gouvernance unique
Particularité de la reprise	Non conflictuelle	Conflictuelle	Conflictuelle	Non conflictuelle
Mode de financement et actionariat	LBO via un Fonds d'investissement Repreneur 30 % Cédant 20 % Fond 50 %	LBO via Banques & Groupe Financier Repreneur 50 % Groupe Financier 50 %	LBO via un Fonds d'investissement. Repreneur 30 % Cédant et famille cédant 20 % Fond 50 %	LBO via un Fonds d'investissement Repreneur 50 % Fond 50 %

CONCLUSION DU CHAPITRE III

Nous avons présenté les éléments structurants de notre positionnement théorique de recherche, nourris par notre revue de littérature: la dimension épistémologique de notre interrogation (compréhensive et interprétativiste) et notre problématique (« Comment concevoir la réussite d'une reprise par une approche relationnelle entre le repreneur et les parties prenantes ? »).

Cette problématique se décline en trois questions de recherche: **Quelles sont les caractéristiques des parties prenantes d'une reprise? Quelles sont les relations établies par le repreneur et les parties prenantes d'une reprise? Quels sont les liens entre ces relations et la réussite d'une reprise du point de vue des parties prenantes et du repreneur?**

Nous avons opté pour l'étude de cas multiples (Eisenhardt, 1989, Yin, 1994, Yin, 2003) et cela pour différentes raisons :

- Notre démarche a pour objectif de se limiter à la description d'un phénomène, la reprise d'entreprise, en tentant de répondre aux questions « Qui? », « Quoi? », « Quand? » et « Comment? » (Eisenhardt, 1989) et à faire émerger des pistes de recherches pour expliquer la réussite d'une reprise telle qu'estimée par les parties prenantes;
- Les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement évidentes et il est nécessaire d'employer de multiples sources (Yin, 1994);
- L'étude de cas permet une meilleure compréhension voire une meilleure théorisation du phénomène étudié (Stake, 1994);
- L'étude de cas réussit à expliquer certains phénomènes non résolus par les théories existantes (Roy, 2009).
- L'étude de cas multiple de type holistique permet de renforcer les différents types de validité (Yin, 1994) : la validité du construit, la validité interne, la validité externe et la fiabilité.
- Pour répondre à nos questions de recherche, un nombre réduit de cas suffit (Wacheux, 1996).

Pour s'assurer de la pertinence de nos cas, nous avons sélectionné quatre cas en respectant les critères proposés par Hlady Rispal (2002) : la représentativité théorique, la variété, l'équilibre, le potentiel de découverte et la prise en compte de l'objectif de recherche. La sélection de ces cas a été très complexe. La difficulté liée à l'échantillonnage a généré des biais.

Chapitre IV

LA MÉTHODE D'ANALYSE ET LE RECUEIL DE DONNÉES.

La littérature sur le repreneuriat ne propose pas de modèle d'analyse des relations entre le repreneur et les parties prenantes. Ceci nous a conduits à choisir une démarche inductive et qualitative. Cette démarche est inductive parce que nous n'avons pas identifié dans la littérature d'hypothèses structurées et justifiées que l'on pourrait «tester». Elle est aussi qualitative parce que nous cherchons à réaliser une analyse compréhensive des liens entre la réussite d'une reprise et les relations repreneur-parties prenantes. Dans ce chapitre nous présentons et expliquons nos choix méthodologiques (section 1), la méthode de collecte de données, la nature des données recueillies et les biais liés à la collecte de données (section 2) ainsi que notre méthode de codage (section 3).

Plan du chapitre IV

LA MÉTHODE D'ANALYSE ET LE RECUEIL DE DONNÉES

Section 1 : Choix méthodologiques

- 1.1 Une analyse compréhensive et interprétative
- 1.2 Une analyse comparative

Section 2 : Données

- 2.1 Étapes de collecte
- 2.2 Données primaires
- 2.3 Données secondaires
- 2.4 Les biais issus de la collecte de données

Section 3 : Codage

- 3.1 Un codage par thématiques
- 3.2 Le double codage

Synthèse du chapitre IV

Section 1 – **Choix méthodologiques**

1.1. Une analyse compréhensive et interprétative

Notre démarche s'inscrit dans l'ensemble des « techniques interprétatives qui cherchent à décrire, décoder, traduire et généralement percevoir le sens et non la fréquence de certains phénomènes » (Coutelle, 2005). C'est « une démarche discursive de reformulation, d'explicitation ou de théorisation d'un témoignage, d'une expérience ou d'un phénomène » (Coutelle, 2005). Nous nous appuyons sur cette approche pour « étudier les phénomènes dans leur cadre naturel » avec l'utilisation d'entretiens, d'observations en tentant d'interpréter les phénomènes en termes de sens fournis par les acteurs (Denzin & Lincoln 2005 ; Guba & Lincoln 1994). Elle doit nous permettre de décrire et d'expliquer les modes de relations et de données à travers les mots, les phrases, les expressions utilisées par les parties prenantes interviewées. L'aspect subjectif, car sujet à l'interprétation, est assumé parce qu'il n'empêche pas de construire des thèmes, des modèles et des catégories de données basés sur la compréhension et l'interprétation du chercheur (Miles & Huberman 1994). Pour Dumez (2013), « une démarche de recherche qualitative n'a de sens que si elle montre et analyse les intentions, les discours et les actions et interactions des acteurs concrets, du point de vue des acteurs eux-mêmes, mais aussi du point de vue du chercheur. » Il s'agit donc de décrire et de raconter pour comprendre les stratégies des acteurs dans un système d'action (Crozier & Friedberg, 1977). Pour Dumez (2013) la description et la narration d'un phénomène ne sont pas « extra-scientifiques » et sont au contraire « des méthodes scientifiques objectivantes et susceptibles de critique ». Notre démarche s'inscrit dans le prolongement du point de vue de Dumez (2013) selon lequel description et analyse sont liées et qu'« il n'y a pas de bonne description sans de bonnes interrogations théoriques, comme il n'y a pas de bonnes analyses théoriques si les descriptions sont pauvres » (cité par Dumez, 2013 ; Ackerman, 1985 et Dumez, 2010).

1.2. Une analyse comparative

Une approche par cas multiples est une méthode comparative. Les méthodes comparatives permettent la réflexivité du chercheur sur sa démarche et sur son objet d'étude et favorisent l'émergence de nouveaux cadres (Remaud, Schaub & Thireau, 2012). Sartori (1994) considère que les méthodes comparatives impliquent de répondre préalablement à trois questions : « **Pourquoi comparer ?** », « **Est-ce comparable ?** » et « **Comment comparer ?** »

a. « Pourquoi comparer ? »

À cette question, Vigour (2005) propose quatre objectifs liés à quatre logiques ou étapes d'enquête.

1. Un objectif de distanciation dans une logique épistémologique : dans notre revue de littérature, nous avons identifié un modèle théorique d'analyse des relations interindividuelles, la TRS. Notre démarche n'est donc pas entièrement inductive, car nous avons cherché des modèles d'analyse préalable à notre collecte de données. Ceci a probablement généré des «prénotions» (Durkeim, 2010) et la comparaison de cas permet de réduire l'impact de ces prénotions. D'autre part, la démarche comparative peut être aussi un moyen pour déconstruire certains postulats explicatifs de la réussite d'une reprise proposés par la littérature (importance de la transparence, la crédibilité, ou l'acceptabilité...) et faire émerger d'autres éléments ayant une influence plus grande sur le point de vue des parties prenantes sur cette réussite.

2. Un objectif de connaissance dans une logique descriptive : notre objectif de recherche est en premier lieu de décrire et de comprendre quelles sont les relations entre le repreneur et les parties prenantes. Cette logique descriptive doit nous permettre dans un deuxième temps de faire émerger des éléments d'explications du lien éventuel entre ces relations et l'estimation de la réussite d'une reprise.

3. Un objectif de classement dans une logique explicative : nous supposons que la réussite d'une reprise a des causes objectives et subjectives et que ces causes sont peut-être liées aux relations entre le repreneur et les parties prenantes. Par l'émergence de catégories ou de taxinomies, il nous semble possible de relier des éléments explicatifs a priori indépendants et de mettre en évidence l'impact de certains facteurs identifiés dans la littérature ou émergent par l'analyse des données de terrain.

4. Un objectif de généralisation dans une logique théorique : en parvenant à décrire et regrouper des «phénomènes», leur comparaison doit pouvoir faire émerger des hypothèses de lien de causalité et montrer la pertinence de ces hypothèses. Cette émergence peut permettre d'améliorer l'exploitation de nos conclusions pour compléter les modèles théoriques d'analyse des reprises d'entreprises.

b. Est-ce comparable ?

Nous avons comparé quatre reprises d'entreprise et nous avons mis en œuvre successivement les deux stratégies de comparaison que proposent Przeworski & Teune (1970). Dans un premier temps, nous avons comparé des «systèmes très similaires», des PME en situation de

reprise externe par une personne physique, d'une taille similaire de 20 à 50 salariés, ayant une activité dans l'économie «classique», sur des marchés *business to business* avec un chiffre d'affaires entre 10 et 15 millions d'euros et pour lesquelles les cessions sont volontaires et préparées par le cédant. Nos différents cas sont aussi très différents sur d'autres aspects, nous permettant de comparer des «systèmes très différents»: les reprises se situent à des phases différentes du processus de reprise (codirection, nouvelle direction et situation de post-reprise); les processus de reprise sont de «qualité» variable (processus «conflictuels» et processus «non conflictuels»); les cessions sont parfois complètes avec la «disparition» du cédant de la gouvernance et parfois partielles avec une conservation minoritaire du capital par le cédant et, enfin, les secteurs d'activité des entreprises sont divers (équipementier secteur automobile, commerce secteur agroalimentaire, commerce du secteur du bâtiment-travaux publics et industrie-secteur de la recherche). Ces variations nous ont permis d'éviter les éventuels «biais sectoriels» comme, par exemple l'importance des investissements et donc du capital financier dans l'industrie qui donne un rôle central aux parties prenantes apporteurs de ressources financières.

c. Comment comparer ?

Selon (Vigour, 2005), une démarche comparative passe par la production d'analyses intermédiaires. Cette démarche permet de faire émerger des différences et des récurrences. En outre, il est recommandé de rédiger des monographies intermédiaires pour chacun des cas étudiés (Béal, 2012). Ces monographies intermédiaires ont pour qualité de permettre la présentation intégrée et contextualisée de données secondaires nombreuses et disparates. Nous avons aussi construit des tableaux intermédiaires de comparaison. Cette construction nous a permis de réduire l'impact de nos préconceptions et d'affiner et approfondir les axes d'analyse identifiés dans notre travail exploratoire.

Section 2 – Données

Notre collecte de données a été réalisée sur une période allant de juin 2015 à avril 2019. Elle est caractérisée par deux étapes principales : une étape de recueil de données exploratoires et une étape de recueil de données de terrain complet. Ces données de terrain complet sont issues des quatre cas de reprise que nous avons sélectionnés. Nous présenterons les étapes de notre collecte de donnée (2.1), puis la nature de nos données primaires (2.2) et enfin, la nature de nos données secondaires (2.3).

2.1. Étapes de collecte

Compte tenu de la particularité de notre terrain (des PME en situation de reprise), l'identification des parties prenantes, l'entrée en relation avec elles et l'obtention de leur accord se sont avérées très difficiles. En effet n'étant pas dans un dispositif de type Cifre ou contrat doctoral, il a été nécessaire de produire un lourd et patient travail de « prospection » pour contacter les différentes entreprises. Mon profil « senior » a contribué à m'ouvrir des portes, mais mon sujet (les relations repreneur-parties prenantes) étant souvent perçu comme très sensible, j'ai dû contacter plusieurs dizaines de dirigeants avant d'obtenir leur accord. J'ai dû par ailleurs renoncer à certaines entreprises dont les caractéristiques ne correspondaient pas aux exigences requises sur différents critères : la taille de l'entreprise, le type de reprise, l'accessibilité des parties prenantes, la date de la reprise...

a. Le terrain exploratoire

Un travail de terrain exploratoire a été effectué entre novembre 2016 et février 2018 auprès de deux entreprises qui n'ont pas été conservées dans le terrain final avec un questionnaire centré autour de la notion de *leadership* et de son transfert qui était notre sujet au départ de cette recherche. La première entreprise a été étudiée entre novembre 2016 et janvier 2017. Notre collecte de données a consisté en la réalisation de neuf entretiens semi-directifs (cédants, repreneur, salariés-cadres et salariés non-cadres). Ce premier terrain a été complété par une nouvelle collecte de données dans une autre entreprise entre janvier 2018 et mars 2018 avec une approche identique, mais en élargissant le profil des parties prenantes : quatorze entretiens semi-directifs (cédant, repreneur, salariés dirigeants, salariés-cadres, actionnaires). Le questionnaire était aussi centré sur le *leadership* et plus spécifiquement sur la capacité du cédant à transmettre au repreneur son *leadership*, mais aussi sur la satisfaction des parties prenantes issue de leurs relations avec le cédant et le repreneur.

Ces entretiens ont été complétés et contextualisés par des données supplémentaires : six entretiens réalisés en 2015 auprès des cédants et des repreneurs dans le cadre d'un mémoire de Master 2 de recherche en gestion ; deux entretiens semi-directifs contextuels avec des observateurs pertinents (le président d'un fonds d'investissement spécialisé dans les reprises de PME en Île-de-France et un consultant d'un cabinet d'outsourcing spécialisé dans l'accompagnement de cadres en reconversion souhaitant reprendre une PME). Ces entretiens contextuels ont été menés sans grille formelle, l'objectif étant de connaître le point de vue de ces acteurs de l'accompagnement des processus de reprise et précisément leur vision des enjeux principaux de ce processus. Les trois thèmes abordés étaient les suivants : les difficultés dans l'accompagnement d'une reprise, les critères de succès d'une reprise, les conseils à donner à un cédant et à un repreneur pour réussir sa reprise.

b. Le terrain complet

La collecte de données du terrain complet a été réalisée entre octobre 2018 et avril 2019. Il a constitué en trente-huit entretiens semi-directifs réalisés avec les différentes parties prenantes (cédant, repreneur, salariés cadre, salariés non-cadre, actionnaires, clients, fournisseurs) des quatre cas d'entreprise sélectionnés A, B, C, et D.

Ces entretiens de recherches ont été complétés par quatre demi-journées d'observation non participante au sein des quatre entreprises, dans un contexte de visite de l'entreprise et de présentation de son activité. Ces demi-journées d'observation ont été consignées dans un journal de terrain.

2.2. Données primaires

Nos données primaires sont issues d'entretiens et d'observation de terrain.

a. Les entretiens

Le déroulé des entretiens : la sélection des interviewés a été faite sur la base du volontariat après que le repreneur (ou le cédant) ait désigné la personne qui, selon lui ou elle, était le mieux à même de répondre à nos questions. D'autres personnes se sont parfois portées volontaires lors de discussions informelles pendant la durée de nos observations de terrain. Nos entretiens ont été menés sous la forme d'une conversation pour rester conformes aux critères de validité de la connaissance spécifiques à l'approche interprétative (Sandberg, 2005). Cette conversation a été menée par le biais d'un entretien semi-directif, semi-structuré ou centré. Cette forme de données peut être considérée comme un récit de vie, dans la mesure où

les réponses des personnes interrogées constituent en elles-mêmes des récits d'une partie de l'expérience vécue (Berteaux, 2005). Les entretiens ont eu une durée de 45 minutes à 1 h 30. Nous avons opté pour l'entretien semi-structuré, car cette modalité d'enquête permettait de rester centré sur les problématiques de l'étude en abordant une série de thèmes préalablement définis (Baumard, Donada, Ibert & Xuereb, 2007) et de comprendre le phénomène grâce à la reformulation des questions ou des réponses par les enquêtés (Noël, 2011). La majorité des entretiens se sont déroulés en face-à-face tandis que certains ont été réalisés par téléphone (essentiellement avec des parties prenantes externes, clients, fournisseurs ou fonds d'investissement). Après s'être présentés à nos interlocuteurs, avoir situé le contexte de la recherche et avoir détaillé le caractère confidentiel de notre étude, nous avons demandé et systématiquement obtenu l'autorisation d'enregistrer l'entretien. Nous avons demandé aux participants de préciser le sens de leur propos lorsque cela s'avérait nécessaire et de les reformuler dans le but d'apporter une cohérence interprétative des données recueillies et une certaine validité communicationnelle (Sandberg, 2005). La validité pragmatique (Sandberg, 2005) des données a été renforcée par l'apport d'exemples concrets demandés aux participants.

Les guides d'entretiens : notre questionnement ayant évolué entre nos premiers terrains exploratoires et notre terrain complet, les guides d'entretiens ont été adaptés et sont donc différents. Nous présentons ci-après les différents guides d'entretiens que nous avons utilisés dans nos étapes de collecte (2 exploratoires et un pour le terrain complet). Nos guides nous ont servis à conduire la discussion. Nous nous en sommes largement extraits lorsque nous percevions des éléments intéressants, même s'ils s'avéraient en dehors de notre cadre conceptuel de départ. Cette prise de distance volontaire nous est apparue importante pour réduire le risque de circularité (Dumez, 2013).

Pour le **terrain exploratoire**, nous avons construit deux guides d'entretiens. Le premier a servi pour les entretiens réalisés en 2016 et 2017 auprès des parties prenantes internes à la reprise avec un questionnement sur le transfert de *leadership* (Annexe I, p. 414). Le deuxième a été utilisé entre janvier et mars 2018 auprès de l'ensemble des parties prenantes et portait sur le transfert du *leadership* et les relations repreneurs-parties prenantes (Annexe I, p. 415).

Pour le terrain complet, notre troisième guide d'entretien a servi pour les entretiens réalisés en 2018 et 2019 auprès de l'ensemble des parties prenantes et avait pour objet les relations repreneurs-parties prenantes (Annexe I, p. 416).

Les interlocuteurs rencontrés ont été choisis afin d'obtenir le témoignage d'au moins un «représentant» des parties prenantes principales d'une reprise d'entreprise : cédant, repre-

neur, salariés cadres et non cadres, actionnaires/fonds d'investissement, clients et fournisseurs. Si la détermination des salariés-cadres ou non-cadres n'a pas posé de difficulté particulière compte tenu des effectifs des entreprises étudiées, de la situation économique de ces dernières et du climat social, nous avons rencontré plus de freins à interroger des parties prenantes externes comme les fournisseurs et les clients. Ces freins sont essentiellement liés au fait que les repreneurs sollicités avaient des craintes sur la pérennité de la relation commerciale durant une période jugée critique.

D'autres interlocuteurs clients ou fournisseurs n'ont pas été sélectionnés dans l'échantillon parce que leur importance ou leur proximité avec l'entreprise étaient faibles : des clients occasionnels ou représentants un faible chiffre d'affaires et des fournisseurs facilement « remplaçables », car proposant des produits ou des services « standards ». Les neuf clients et fournisseurs interrogés avaient donc tous une relation particulière avec les entreprises et une relation a priori favorable et stable avec les cédants et/ou les repreneurs. Les actionnaires, essentiellement des fonds d'investissement, en revanche ont été facilement rencontrés. Leur nombre relativement faible (un par cas étudié) est cohérent avec la structure capitalistique des PME étudiées : un nombre limité d'actionnaires disposant d'une capacité d'influence réduite.

Finalement, nous considérons que les entretiens réalisés et étudiés sont pertinents puisque notre objet d'étude est le tissu relationnel établi par le cédant et le repreneur et que pour chaque cas les propositions de mise en relation faites par ce dernier et l'acceptation par la partie prenante sont des indicateurs de la « qualité » de ses relations avec les parties prenantes. Si ce choix représente assurément un biais potentiel, chaque cas étudié comporte le même biais. Nous approfondirons dans nos chapitres V et VI notre compréhension de ce biais. Nous présentons en infra une synthèse des différents entretiens réalisés (tableau 19 page suivante).

Tableau 19 – Synthèse des entretiens

Entreprises	Cédants	Repreneurs	Salariés Cadres	Salariés Non-Cadre	Fond d'invest./ Groupe financier	Clients	Fournisseurs	Experts	Total
A	1	1	3	1	1	1	1	-	9
B	1	1	2	2	1	1	2	-	10
C	1	1	2	3	1	1	1	-	10
D	1	1	2	2	1	1	1	-	9
Total terrain final	4	4	9	8	4	4	5	-	38
Exploratoires	3	8	7	11	-	-	-	-	29
Autres	-	-	-	-	-	-	-	2	2
Total	7	12	16	19	4	4	5	2	69

b. Les observations de terrain : les observations en situation (voir annexe V, page 445)

Nous avons conduit pour chaque cas étudié, un travail de terrain complémentaire s'appuyant sur des observations analytiques des comportements en situation. Pour Chapoulie (2000), l'observation analytique permet « d'accéder à l'univers symbolique d'une ou plusieurs des catégories d'acteurs étudiés, en dégagant les logiques sociales qui s'incarnent dans leurs comportements, qui peuvent renvoyer au contexte des actions ou aux caractéristiques des acteurs ». Notre intention était d'être en mesure de comprendre et d'être en mesure de décrire des « univers sociaux » et d'explicitier ce qui organise ces univers (Chapoulie, 2000). On peut définir cette modalité de collecte de données ainsi : « un outil de cueillette de données où le chercheur devient le témoin des comportements des individus et des pratiques au sein des groupes en séjournant sur les lieux même où ils se déroulent » (Martineau, 2005). Nous avons adopté la posture d'observateur complet (Gold, 1958) : nous n'avons aucune part à l'action et n'avons fait qu'observer.

Les occasions d'observations : La conduite des entretiens en face-à-face nous a permis différentes occasions d'observation.

Lors de notre première prise de contact de terrain, nous avons effectué une visite des locaux, bureaux ou ateliers dans lesquels travaillent les parties prenantes internes de l'entreprise (essentiellement le repreneur, le cédant, les salariés cadres et salariés non-cadres de l'entreprise). Cette visite nous a permis d'observer les comportements et les interactions

entre les acteurs, les modalités d'organisation et d'usage des locaux et l'«univers de travail» de l'entreprise : ambiance sonore, éclairage, conditions de travail, ergonomie des postes de travail... Ces visites ont duré entre 1 h 30 et 2 h 30.

Nous avons réalisé une présentation de notre démarche de recherche à l'occasion d'une réunion à laquelle ces mêmes parties prenantes étaient conviées. Cette réunion collective avait pour objectif de valider l'accord des différentes personnes identifiées préalablement par le repreneur. À cette occasion, le repreneur a exposé les raisons de son appui à notre démarche de recherche et les conditions et les règles de conduite des entretiens que nous avons préalablement établies ensemble (confidentialité, liberté de parole, thèmes abordés). Nous avons, à la suite de cela répondu à différentes questions des participants à la réunion. Enfin, la fin de la réunion a été l'occasion de convenir d'un jour et d'un horaire d'entretien avec chacun des volontaires. Nous avons pu dans ce cadre observer les comportements d'échanges et les attitudes de chaque partie prenante dans sa relation avec le repreneur. Ces réunions ont duré entre 1 h 30 et 2 h 30.

L'optimisation du temps de recueil et de conduite des entretiens nous a conduits à passer de nombreuses périodes d'attente dans les locaux avant les entretiens et entre chaque entretien. Durant ces périodes d'attente, nous avons pu observer l'activité quotidienne des différentes parties prenantes et en particulier leurs interactions avec le repreneur : la fréquence de leurs échanges, les modalités de ces échanges, les sujets abordés...

Les étapes de l'observation en situation : ces observations avaient pour objectif de comprendre «les règles de construction du social» (Martineau, 2005). Nous avons dans ce contexte porté notre attention aux «interactions entre les acteurs lorsqu'ils co-construisent leur monde» (Martineau, 2005). Nous avons réalisé les quatre tâches incontournables recommandées par Martineau (2005) :

1. Être présent sur le terrain des acteurs en situation d'action en se fondant dans la routine de l'activité.
2. Observer avec attention et discrétion le «déroulement des événements».
3. Garder une trace de ses observations. Dans notre cas nous avons pris des notes à l'issue des visites, des réunions et pendant nos temps d'attentes entre les entretiens.
4. Enfin, nous avons retranscrit nos notes et proposé une interprétation (dont nous reparlerons dans nos chapitres V et VI).

Les outils d'observation :

Nous avons utilisé deux types de grilles d'observation : une grille d'approche et une grille systématique (Martineau, 2005).

Notre grille d'approche nous a servis à caractériser les lieux, les moments d'observation, les événements survenus durant notre observation et les personnes observées. La collecte de données sur les lieux nous a permis de décrire l'ergonomie des postes de travail, la localisation des bureaux (proximité physique entre les acteurs), l'environnement sonore et visuel, etc. Les événements correspondent aux situations professionnelles observées (gestion de conflit avec un fournisseur, accueil d'un client, organisation d'une réunion...).

Notre grille systématique nous a permis de collecter des données sur les différentes dimensions ou les éléments à observer dans une logique de «programme d'observation» (Martineau, 2005). Nous avons ainsi pu recueillir des éléments sur les caractéristiques et les déterminants des relations d'échanges entre les individus au sein de l'entreprise : relations négociées ou relations réciproques, relations avec un impact émotionnel fort, événements d'ancrage, règles d'échanges, facteurs contextuels de l'échange...

Les parties prenantes observées ont été essentiellement le cédant, le repreneur et les salariés. Nous avons pu toutefois à différentes reprises assister à des échanges avec des clients et des fournisseurs, qu'ils soient par téléphone ou en face-à-face.

Tableau 20 – Synthèse des observations de terrain

Entreprises	Visite entreprise	Réunion de présentation	Observations inter-entretiens ½ journées	Total
A	1	1	4	6
B	1	1	2	4
C	1	1	3	5
D	1	1	2	4
Total terrain final	4	4	11	19

2.3. Données secondaires

Nos données secondaires sont de trois types : les documents relatifs à la présentation de l'entreprise (plaquettes commerciales, documents comptables, statuts de la société), les documents liés à la reprise (essentiellement collectés sur Internet et constitués d'articles de la presse professionnelle ou de la presse locale, des communiqués de presse de l'entreprise ou des partenaires financiers de la reprise) et enfin les études réalisées par des acteurs institu-

tionnels de la transmission reprise (Banque Publique d'Investissement, Chambres de Commerce et d'Industrie, Association Cédant et Repreneurs d'Affaires...), des agences spécialisées en études de marchés (Études Xerfi, CNCFA Epsilon Research) et rapport parlementaire (Rapport Dombre-Coste, 2015).

a. Les supports et documents de présentation de l'entreprise

La collecte de ces documents nous a permis de confirmer et de trianguler les informations financières, marketing et RH collectées lors de nos divers entretiens avec chaque partie prenante. Ainsi, nous avons pu avoir la trace de l'évolution du chiffre d'affaires, des effectifs, du lancement d'une nouvelle activité ou d'un nouveau produit, du recrutement ou du licenciement de salariés. Lorsque ces informations n'étaient pas disponibles en format papier auprès de nos interlocuteurs cédants ou repreneurs, nous avons exploité des sources internet, les sites des entreprises et des sites professionnels (www.infogreffe.fr, www.societe.com, www.bodac.fr, www.manageo.fr).

b. Les articles de presse relatifs à l'entreprise ou à la reprise (voir annexe IV, p. 444)

Nous avons collecté un certain nombre d'articles de presse sur chaque entreprise. Ces articles abordaient soit un événement particulier de l'entreprise (la reprise, le lancement d'un produit, l'obtention d'un trophée RSE, etc.) soit une prise de position ou un témoignage du dirigeant (cédant ou repreneur). Ces articles nous ont permis de mieux connaître l'« histoire » de l'entreprise et de ses dirigeants, de contextualiser les entretiens avec les différentes parties prenantes, de trianguler les informations recueillies et de confirmer ou d'infirmer nos perceptions lors de nos immersions (observations de terrain) dans l'entreprise.

Tableau 21 – Synthèse des articles de presse

Entreprise	Articles Pro.	Articles Presse régionale	Blogs professionnels	Communiqués de Presse	Total
A	10	-	4	2	16
B	10	10	-	2	22
C	2	2	3	-	7
D	2	1	5	1	9
Total terrain final	24	13	12	5	54

c. Les études sectorielles et institutionnelles

Ces études sont de deux types : des « baromètres » du marché de la transmission-reprise, d'une part, et des études visant à identifier des axes d'amélioration micro et macro des transmissions-reprises de PME, d'autre part. Elles nous ont permis de contextualiser les différentes reprises étudiées et de mieux comprendre les facteurs environnementaux ayant influencé le choix des repreneurs et les conditions de leurs négociations avec les cédants.

Tableau 22 – Synthèse des études institutionnelles et spécialisées*

Sources	Baromètres	Études diagnostic et recommandations
BPI	X	X
CCI		X
CRA		X
EPSILON	X	
XERFI	X	
Rapport parlementaire	X	X

* Certaines études comportent un volet baromètre et un volet diagnostic et recommandations.

2.4. Les biais issus de la collecte de données.

Notre collecte de données a généré un certain nombre de biais dont nous étions conscients mais qui ne remettent pas selon nous la pertinence des informations recueillies. Ces biais sont de trois ordres : les biais liés à la constitution de l'« échantillon » d'entretiens, les biais liés aux thèmes abordés et les biais liés à l'organisation de la collecte de données.

a. Les biais liés à la constitution de l'« échantillon »

Les interlocuteurs rencontrés ont été très souvent identifiés et choisis par les repreneurs. On peut faire l'hypothèse que ces derniers ont retenu des profils de parties prenantes (salariés, clients ou fournisseurs) susceptibles de témoigner de façon suffisamment positive de leur perception de la reprise. En outre, la réticence des repreneurs à nous mettre en relation avec leurs clients ou leurs fournisseurs s'est traduite par un faible nombre d'entretiens conduits avec ces parties prenantes. Cela a fait émerger le risque que ne soient pas prises en compte des estimations différenciées du déroulement de la reprise.

b. Les biais liés aux thèmes abordés

Lors des entretiens, nos échanges se sont articulés autour de l'estimation de la réussite de la reprise par la partie prenante et du descriptif et de l'évaluation de leur relation avec le

cédant et le repreneur. Le fait qu'une partie prenante (même si l'anonymat de ses réponses lui est garanti) sache que le repreneur ou le cédant sait lui-même que la partie prenante évoque leurs relations a probablement un impact sur la forme et le contenu des réponses.

c. Les biais liés à l'organisation de la collecte

Certains entretiens (8 sur 38) ont été conduits par téléphone (en particulier, quand la reprise avait un caractère conflictuel) parce que la partie prenante ne pouvait ou ne souhaitait pas conduire un entretien en face-à-face. Si un entretien téléphonique permet de recueillir des données pertinentes, il n'a pas la même qualité qu'un entretien en face-à-face. La qualité de la relation avec le chercheur n'est pas la même et la durée est plus courte par téléphone (45 minutes contre 1 h30 en moyenne). Cette conduite d'entretien différenciée s'est traduite par des contenus moins riches en général quand ils étaient recueillis par téléphone que lorsqu'ils l'étaient en face-à-face. Les entretiens par téléphone risquent d'avoir dans notre analyse une importance relative plus faible.

L'existence de ces différents biais ne remet pas en question les matériaux recueillis pour plusieurs raisons :

Concernant les biais liés à la taille et à la constitution de l'échantillon, notre démarche est qualitative et ne vise pas à avoir un échantillon représentatif de chaque partie prenante. Nous ne considérons pas le client ou le fournisseur interrogé comme le « porte-parole » de tous les clients ou de tous les fournisseurs. Certaines parties prenantes sont nécessairement uniques comme le cédant, le repreneur ou le fonds d'investissement. Il nous semble pertinent pour comparer des discours individuels de considérer chaque partie prenante comme unique.

S'agissant des biais liés aux thèmes abordés, les échanges dans les entretiens semblent avoir été assez libres et des critiques assez sévères ont été souvent faites à l'égard du cédant ou du repreneur sans jamais aller jusqu'à l'outrance. La présentation des verbatim dans les chapitres V et VI apporte une illustration de ce point.

Enfin, pour ce qui relève des biais liés à l'organisation de la collecte, nous avons pris en compte ces différences de « qualité » d'entretien dans l'analyse de nos données. Mais, notons que ces différences peuvent être aussi liées à d'autres paramètres comme le contexte individuel de l'interlocuteur. Par exemple, un collaborateur stressé ou peu motivé par l'objet de l'étude pourra produire des contenus d'échanges plus faibles, même si l'entretien est réalisé en face-à-face. Le chercheur sera alors contraint d'effectuer de nombreuses relances qui peuvent, elles aussi, biaiser l'entretien. Nous avons considéré que ces biais sont inhérents à la nature de notre terrain et à notre design de collecte de données.

Section 3 – Codage

L'objectif de notre recherche qualitative est d'identifier des mécanismes sociaux. Cet objectif se traduit par différents éléments (Depeyre & Dumez, 2007) : il ne s'agit pas de mettre en rapport des variables, mais de « donner à voir des acteurs pensants et agissants ». Les mécanismes identifiés doivent être de « forme générale » donnant ainsi leur puissance explicative, mais sans pour autant être une loi car ils ne fonctionnent que sous certaines conditions et dans certains contextes. Ces mécanismes doivent permettre de faire émerger un modèle analytique. Dans notre contexte, il s'agit de mieux comprendre pourquoi et comment une transmission reprise est un « succès » ou non pour le repreneur et les parties prenantes. Il s'agit de faire émerger de la connaissance par l'« étude de situations particulières susceptibles de révéler des relations non identifiées jusqu'alors ».

3.1 Le codage par thématiques

Notre codage s'est traduit par le fait de découper le contenu des transcriptions en unité d'analyse, puis de les classer dans des catégories définies eu égard à l'objet de la recherche (Allard-Poesi et al., 2014). Ici, nos catégories sont construites autour de différentes thématiques, catégories et sous-catégories. L'unité de codage peut être de différentes natures ; par exemple, un mot, des morceaux de phrase ou des paragraphes (Weber, 1990). Nos unités de codage correspondent à un morceau de phrase, une phrase entière ou un paragraphe. Nous nous sommes attachés à respecter les critères de codage proposé par Miles & Huberman (1994) : **1. La validité**, le code illustrant de manière précise le concept exploré (ici les relations interindividuelles) ; **2. L'exclusivité mutuelle** des codes en évitant les chevauchements conceptuels possibles entre les différentes unités encodées et, enfin, **3. L'exhaustivité des données pertinentes** pour l'analyse en s'assurant que celles-ci étaient toutes « classables » dans les catégories de codes. Nous avons pour cela procédé à un codage thématique, c'est-à-dire à la codification successive de nos données selon trois thématiques de codage différentes, comprenant chacune un certain nombre de catégories et de sous-catégories.

Les 29 entretiens de notre terrain exploratoire ont été codés à l'aide du logiciel Nvivo selon une grille reprenant trois grands thèmes. Chaque sous-catégorie a regroupé des éléments extraits des données en lien direct avec la sous-catégorie concernée. Chaque catégorie a automatiquement agrégé les éléments des sous-catégories liées et a servi à coder les éléments moins précis présents dans les données. Enfin, les thématiques ont agrégé les éléments issus des catégories liées, mais n'ont pas été directement utilisés.

Les trois grandes thématiques de codage et les sous-thèmes associés que nous avons utilisés sont les suivants :

1. Les parties prenantes et les catégories associées, le type de partie prenante, les intérêts dominants et les critères de mesure de la réussite de la reprise de la partie prenante (tableau 23, ci-contre).

2. Le contexte de la relation repreneur-parties prenantes et les catégories associées, l'étape du processus de reprise dans laquelle elles se réalisent et les enjeux associés à la relation (tableau 24, p. 174).

3. Les caractéristiques de la relation et les catégories associées, les types de relations (règles et cadres de la relation), les attentes des parties prenantes et les types de ressources, les modes d'allocation de ressources et les facteurs d'influence de la relation (tableau 25, p. 175).

3.2 Le double codage

Nous avons sollicité une collègue de l'Université Paris Sud, maîtresse de conférences à l'IUT de Sceaux et docteure en sciences de gestion pour réaliser un double codage pour trois entretiens.

La correspondance moyenne pour les trois entretiens est évaluée à 81 % pour les 44 références de codage identifiées. La différence la plus forte est de 76 %. Ce décalage porte sur les différences d'interprétation de règles et cadres d'échange, d'une part, et de classes de ressource, d'autre part. Tenant compte des résultats de ce double codage et de l'analyse de l'ensemble de nos entretiens nous avons fait émerger de nouvelles catégories et en avons regroupé d'autres (Voir chapitre V, section 1).

Tableau 23 – Thématique 1 : les Parties Prenantes d'une reprise

Catégories	Dimensions	Modalités	Éléments codés
Type de partie prenante	Fonction du lien avec l'entreprise	Externe/Interne	Salarié, actionnaires, clients, fournisseurs, cédant, repreneur.
	Fonction du lien avec le cédant	Famille/Milieu des affaires	Salariés familiaux, actionnaires familiaux, client ou fournisseurs familiaux.
	Fonction de la participation au processus de production	Interne/Proches/ Amont/Aval/ Périphériques	Salarié, dirigeants, actionnaires ou actionnaires majoritaires, financeurs, prêteurs de long terme, apporteurs de facilités à court terme, / : fournisseurs, sous-traitants, co-traitant d'un groupement, clients, donneurs d'ordres, maîtres d'ouvrage publics ou privés.
	Fonction des attentes (capacité d'influence)	« Attentes déterminantes » « Attentes en attente » « Attentes latentes »	Critères de Pouvoir (ressources rares et critiques), de Légitimité (enjeu fort) et d'Urgence (relation forte).
Intérêts dominants	Quantitative	Rémunération, Profit, Prix, Financement	Exemples d'éléments Maintien ou amélioration de la rentabilité de l'entreprise.
	Qualitative	Stratégie, Compétences, Fiscalité, Juridique Technologique, Conditions de travail, Emploi, Réputation, Information, Qualité	Exemples d'éléments Stratégie: diversification, internationalisation, Compétences: maintien des savoir-faire, critiques par la fidélisation du « noyau dur ».
Critères de réussite de la reprise	Économiques	Monétaires	Montant de la transaction, taux d'endettement après reprise, chiffre d'affaires, marge, valeur actionnariale, dividendes.
		Non monétaires	Part de marché, effectifs, implantation géographique, exportations.
	Sociaux émotionnels	Individuel	Exercice de l'autorité personnelle, besoin d'appartenance, développement du capital social, création d'emploi, position économique et sociale, développement d'affaire.
		Dyadique	Socialisation du repreneur, changement de rôle, poursuite les liens complexes avec les parties prenantes (salariés, fournisseurs, clients...), survivance de l'« héritage » ou continuité organisationnelle et patrimoniale.
Approche globale critères combinés	Critères économiques, sociaux et environnementaux.	Politique RSE, écarts salariaux, performances financières, climat social.	

Tableau 24 – Thématique 2: Contexte de la relation Repreneur-Parties Prenantes

Catégorie	Dimensions	Modalités	Éléments codés
Contexte de reprise	Étape de la reprise	Phase de planification	Réflexion Cédant et Repreneur, prise de contact acteurs de l'accompagnement reprise, recherche de financement, planning de visite, évaluation valeur de l'entreprise, Business plan...
		Phase de mise en œuvre	Visite d'entreprise, audit financier et managérial, négociation, informations parties prenantes...
		Phase de transition	Présentation repreneur aux salariés, visite clients et fournisseurs, socialisation.
		Phase de nouvelle direction	Stratégie nouvelle direction, modalités départ cédant et gestion du deuil, auto-socialisation du repreneur.
	Enjeux du processus de reprise	Confiance repreneur-parties prenantes	Confiance calculée, confiance fondée sur la connaissance, confiance fondée sur l'identité.
		Crédibilité et acceptabilité du repreneur	Diplômes, parcours et expérience professionnelle, valeurs professionnelles, vision du métier, connaissance du secteur.
		Retrait du cédant	Présence physique dans l'entreprise, contacts avec les parties prenantes (fréquence, type d'occasions de contacts), intervention au Codir, au Conseil d'administration.
		Socialisation organisationnelle du repreneur	Types de relations établies avec les parties prenantes internes, occasions d'échanges avec les parties prenantes, sollicitation du repreneur par les parties prenantes.
		Transfert des compétences	Types de compétences transférées (techniques, commerciales, managériales...), situation de transfert (visites clients ou fournisseurs, réponses appels d'offres...).
		Échanges et partage d'informations	Accès aux données confidentielles, information des parties prenantes sur la cession, présentation du projet d'entreprise...
Contrat psychologique	Respects des engagements pris (cédant, repreneur, actionnaires, salariés...).		

Tableau 25 – Thématique 3 : Caractéristiques des relations d'échanges

Catégories	Dimensions	Modalités	Éléments codés
Type de relation	Cadres	Partage communautaire (nominal)	Versement d'une prime de « reprise » identique à tous les salariés.
		Rang d'autorité (ordinal)	Informations confidentielles réservées aux cadres dirigeants membre du Codir.
		Tarifification du marché (ratio)	Organisation individualisée du travail à la suite « d'un arrangement » avec le dirigeant.
		Concordance d'égalité (nominal)	Transparence d'information échange d'information contre de l'information : agenda partagé entre les membres du Codir et le repreneur.
Règles	Fonction des conventions	Obligation en fonction de règles de qualité, de normes juridiques.	
	Fonction des modes relationnels ou communautaires	Déclinaison des obligations entre les parties prenantes en fonction de la nature de la relation : professionnelle, amicale...	
Mode d'échange de ressources	Positif	Donner Prendre	Distribution gratification récompense, rétribution. Gain, profit...
	Négatif	Priver de	Sanction, privation, coût.
Facteurs d'influence	Valeur symbolique	Forte ou Faible	Importance pour la partie prenante d'événements comme le « Noël d'entreprise », des séminaires Kick off...
	Motivations	Intérêt personnel	« Rapport de force » avec les fournisseurs
		Intérêt mutuel	Recherche d'un accord « gagnant-gagnant »
		Souci de l'autre	Maintien en emploi d'un salarié « incompetent » mais en situation de handicap
	Disponibilité des ressources	Forte	Très haut niveau d'expertise technique du cédant
Faible		Mauvaise situation financière de l'entreprise	
Contraintes	Forte ou Faible	Niveau de rivalité cédant-repreneur (rachat par un concurrent)	
Moment de la réciprocité	Immédiate	Augmentation salariale	
	Différée	Licenciement d'un salarié après une « sous-performance »	
Types de ressources échangées	Critères ressources symbolique/ concrète et universelle/ spécifique	<i>Exemples de ressources échangées entre le repreneur et les salariés</i>	
		Amour	Organiser un événement festif pour célébrer la transmission-reprise.
		Argent	Offrir une prime spécifique aux salariés « clefs » particulièrement investis dans le processus de transmission-reprise.
		Bien	Augmenter la valeur des tickets repas des salariés
		Information	Mettre en place une newsletter interne temporaire qui décrit les différentes étapes de la transmission-reprise
		Service	Développer un nouveau site intranet.
		Statut	Valoriser un salarié « clef » en le faisant intervenir dans le Codir.

CONCLUSION DU CHAPITRE IV

Nos choix méthodologiques :

Notre démarche **compréhensive et interprétative** a pour objectif de décrire, décoder, traduire et donner du sens aux relations d'échanges entre un repreneur et les parties prenantes de la reprise. Nous avons étudié ces phénomènes dans leur « cadre naturel » avec l'utilisation d'entretiens, d'observations de terrain et en tentant de les interpréter. L'aspect subjectif de notre interprétation n'empêche pas de construire des thèmes, des modèles et des catégories de données basés sur la compréhension et l'interprétation du chercheur (Miles & Huberman 1994). Dans le prolongement de Crozier & Friedberg (1977), nous tentons de décrire et de raconter les stratégies des acteurs dans un système d'action. (Crozier, 1964 et Crozier & Friedberg, 1977).

Notre analyse est comparative parce qu'elle permet la réflexivité sur notre démarche et sur notre objet d'étude et qu'elle favorise l'émergence de nouveaux cadres (Remaud, Schaub & Thireau, 2012). Elle favorise la distanciation, le développement de connaissances par la description et la compréhension des relations entre le repreneur et les parties prenantes, l'explication par le classement de catégories et doit permettre l'émergence d'hypothèses complétant les modèles théoriques du repeneuriat. Nous comparons des « systèmes très similaires » (des PME en situation de reprise externe de 20 à 50 salariés, ayant une dans l'économie « classique » en bonne santé financière et pour lesquelles les cessions sont volontaires et préparées par le cédant) et des « systèmes très différents » (phases différentes du processus de reprise, processus « conflictuels » et processus « non conflictuels », activités diverses...)

Nos données : Notre collecte de données a été réalisée entre juin 2015 et avril 2019. Elle est caractérisée par deux étapes principales : une étape de recueil de données exploratoires et une étape de recueil de données de terrain complet. Ces données de terrain complet sont issues des **quatre cas de reprise** que nous avons sélectionnés.

Nous avons réalisé 67 entretiens complets (29 exploratoires et 38 pour le terrain) complétés de 19 observations de terrain. Ces données primaires ont été enrichies de données secondaires : des documents financiers, stratégiques et issus des ressources humaines des entreprises étudiées, différents articles de presse relatifs aux différents cas et des études macros réalisées par des acteurs professionnels du repeneuriat.

Notre collecte de données a généré un certain nombre de biais. Ils ne remettent pas, selon nous, la pertinence des informations recueillies. Ces biais sont de trois ordres :

les biais liés à la constitution de l'« échantillon » d'entretiens, les biais aux thèmes abordés et les biais liés à l'organisation de la collecte de données.

Notre codage s'est articulé autour de trois thématiques principales: les parties prenantes d'une reprise, le contexte de la reprise et les caractéristiques de la relation. Nous avons en outre réalisé un double codage avec une maîtresse de conférences de l'IUT de Sceaux.

CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE

Nous avons explicité au sein de cette seconde partie les choix méthodologiques qui ont façonné notre étude empirique. Notre positionnement théorique de recherche est compréhensif et interprétativiste et notre ambition est de répondre à notre question centrale: « Comment expliquer la réussite d'une reprise par une approche relationnelle entre le repreneur et les parties prenantes ? »

Nous avons opté pour une étude de cas multiples (Eisenhardt, 1989, Yin, 1994, Yin, 2003) pour différentes raisons :

- Notre démarche a pour objectif de se limiter à la description d'un phénomène, la reprise d'entreprise, en tentant de répondre aux questions « Qui? », « Quoi? », « Quand? » et « Comment? » (Eisenhardt, 1989) et à faire émerger des pistes de recherches pour expliquer la « perception » de la réussite d'une reprise par les parties prenantes ;
- Les frontières entre le phénomène étudié (la reprise d'entreprise) et le contexte ne sont pas clairement évidentes et il est nécessaire d'employer de multiples sources (Yin, 1994) ;
- L'étude de cas permet une meilleure compréhension voire une meilleure théorisation du phénomène étudié (Stake, 1994) ;
- L'étude de cas réussit à expliquer certains phénomènes non résolus par les théories existantes (Roy, 2009).

Reprenant les préconisations de Wacheux (1996), notre objectif étant de discuter d'un « *questionnement original et de rentrer dans une logique de découverte* » (proposer dans notre démarche un modèle relationnel pour comprendre la réussite d'une reprise), il nous est apparu qu'un nombre de cas réduit était suffisant. Pour s'assurer de leur pertinence, nous avons sélectionné nos quatre cas en respectant les critères proposés par Hlady Rispal (2002) : la représentativité théorique, la variété, l'équilibre, le potentiel de découverte et la prise en compte de l'objectif de recherche.

Notre démarche compréhensive et interprétative a pour objectif de décrire, décoder, traduire et donner du sens aux relations d'échanges entre un repreneur et les parties prenantes de la reprise. Nous avons étudié ces phénomènes dans leur « cadre naturel » à travers des entretiens et des observations de terrain et en tentant de les interpréter. La subjectivité de notre interprétation ne doit pas nous empêcher de construire des thèmes, des modèles et des catégories de données (Miles & Huberman 1994). Nous avons tenté de décrire et de raconter les stratégies des acteurs

dans un système d'action. (Crozier & Friedberg, 1977). Nous avons aussi opté pour une démarche comparative. Cette analyse comparative nous permet la réflexivité, la distanciation, le développement de connaissances par la description et la compréhension des relations entre le repreneur et les parties prenantes, l'explication par le classement de catégories et doit nous conduire à faire émerger des hypothèses complétant les modèles théoriques du repreneuriat. Nous comparons des « systèmes très similaires » (des PME en situation de reprise externe de 20 à 50 salariés, ayant une activité dans l'économie « classique », en bonne santé financière et pour lesquelles les cessions sont volontaires et préparées par le cédant) et des « systèmes très différents » (phases différentes du processus de reprise, processus « conflictuels » et processus « non conflictuels », activités diverses...).

Notre collecte de données a été réalisée sur une période allant de juin 2015 à avril 2019. Elle est caractérisée par deux étapes principales : une étape de recueil de données exploratoires et une étape de recueil de données de terrain complet. Nous avons réalisé 67 entretiens complets (29 exploratoires et 38 pour le terrain) complétés de 19 observations de terrain. Ces données primaires ont été enrichies de données secondaires : des documents financiers, stratégiques et des ressources humaines des entreprises étudiées, de différents articles de presse relatifs aux différents cas et des études macros réalisées par des acteurs professionnels du repreneuriat. Notre collecte de données a généré un certain nombre de biais dont nous étions conscients mais qui ne remettent pas selon nous la pertinence des informations recueillies. Ces biais sont de trois ordres : les biais liés à la constitution de l'« échantillon » d'entretiens, les biais liés aux thèmes abordés et les biais liés à l'organisation de la collecte de données.

Enfin, notre codage s'est articulé en deux temps : un premier codage thématique issu de notre revue de littérature, puis un second issu des premières analyses de nos données exploratoires.

Troisième partie

RÉSULTATS ET DISCUSSION

Structurée en trois chapitres, cette troisième partie est consacrée à la présentation des résultats et à la discussion de notre étude empirique. Les chapitres V et VI présentent nos résultats et l'analyse de ceux-ci. Le chapitre VII propose de discuter de ces derniers.

La présentation de nos résultats est guidée par trois objectifs : en premier lieu, nous souhaitons mettre en évidence les éléments saillants qui ont émergé suite à notre codage. Ces éléments concernent aussi bien l'enrichissement de notre cadre d'analyse que l'identification de proximités et de différences dans les relations entre les différentes parties prenantes. Pour chaque thème, chaque catégorie, chaque dimension et chaque modalité de notre cadre d'analyse, nous avons cherché à découvrir ce qui différencie et rapproche les différentes parties prenantes et comment se déclinent leurs relations avec le repreneur.

Ce travail d'observation nous a permis à la fois de faire émerger des éléments communs partagés par toutes les parties prenantes quel que soit le cas, et de noter des variations significatives. En deuxième lieu, nous avons cherché à faire émerger des concepts innovants permettant de mieux décrire le processus de reprise sous l'angle relationnel. Enfin, en troisième lieu, nous avons tenté de modéliser ces relations afin de proposer un cadre global de compréhension d'une reprise. L'atteinte de l'ensemble de ces objectifs, nous a permis de répondre à nos différentes questions de recherche. Ces concepts et cette modélisation sont discutés à la fin de cette troisième partie afin, d'une part, de vérifier et de montrer la pertinence de nos apports du point de vue théorique, méthodologique et pratique et, d'autre part, de faire émerger les limites de nos apports et les voies de recherches futures permettant en réduire l'impact.

Nous nous sommes attachés dans l'écriture de cette partie à partager nos interprétations en illustrant systématiquement nos analyses par des verbatims issus de nos données et à confronter ces interprétations avec le cadrage théorique de notre revue de littérature et d'autres apports théoriques liés aux phénomènes ayant émergé dans notre analyse des résultats.

Le cinquième chapitre présente les résultats en lien avec la première et la deuxième question de recherche (QR1 : Quelles sont les caractéristiques des parties prenantes d'une reprise?; QR2 : Quelles sont les caractéristiques des relations entre le repreneur et les parties prenantes?). Dans une première section, nous présentons les enrichissements de notre cadre d'analyse tirés des enseignements du terrain. Dans une deuxième section, nous caractérisons les parties prenantes des différents cas de reprise en fonction de leurs capacités d'influence et de leurs intérêts dominants. Dans une troisième section, nous présentons et comparons les types de relations entre les individus et les facteurs influençant ces relations. L'ensemble de ces observations, nous permet de proposer une nouvelle typologie de parties prenantes et de faire émerger les caractéristiques des relations entre le repreneur et les parties prenantes.

Le sixième chapitre est consacré aux résultats permettant de répondre à notre troisième question de recherche (QR3 : Quels sont les liens entre ces relations et la réussite de la reprise du point de vue des parties prenantes?). Il est l'occasion de faire émerger une modélisation des relations entre le repreneur et les parties prenantes, que nous désignons comme un «système relationnel». Il présente notre analyse des liens entre les différents «systèmes d'échange de ressources» et la réussite du point de vue des parties prenantes. Dans un premier temps, dans la section 1, nous présentons notre proposition de «système relationnel». Dans la section 2, nous présentons les systèmes relationnels de chaque cas étudiés (cédant et repreneur) et nous proposons une typologie de «systèmes relationnels». Enfin, nous présentons dans la section 3 les «stratégies» mises en œuvre par le repreneur pour passer d'un système relationnel à un autre et analysons les effets de ces stratégies sur la réussite de la reprise du point de vue des parties prenantes.

Le septième chapitre est dédié à la «discussion» de nos résultats. Nous exposons, dans une première section, les contributions théoriques et méthodologiques de notre travail de recherche avant d'évoquer dans une seconde section, ses limites et les voies de recherches envisagées.

Chapitre V

LES PARTIES PRENANTES

ET LEURS RELATIONS AVEC LE REPRENEUR

Le cinquième chapitre de notre thèse tente de répondre à nos première et deuxième questions de recherche.

La première section est l'occasion de présenter les enrichissements de notre cadre d'analyse issue des enseignements de notre terrain et, en particulier, l'émergence de sous-classes de ressources complétant les classes proposées par la Théorie des Échanges de Ressources Sociales (TRS).

Pour répondre à notre première question (QR1 : Quelles sont caractéristiques des parties prenantes d'une reprise?), nous avons identifié dans la section 2 une typologie de parties prenantes qui permet de mieux comprendre les liens entre le type de partie prenante et ses relations avec le repreneur. Cette typologie croise trois dimensions : la proximité avec l'entreprise et ses deux modalités (interne-externe), l'importance des attentes de la partie prenante telle que perçue par le repreneur, que nous interprétons comme la capacité d'influence de la partie prenante, et enfin, les intérêts dominants de la partie prenante.

Pour répondre dans notre section 3 à la seconde question de recherche (QR2 : Quelles sont les relations établies par le repreneur avec les parties prenantes d'une reprise?), nous avons repéré trois dimensions caractérisant les parties prenantes. La première correspond les préférences de ressources échangées, la deuxième est désignée comme la « norme relationnelle » conditionnant la relation et la troisième décrit des « facteurs d'influence » : les événements d'ancrage et la perception de la motivation des participants à l'échange.

Plan du chapitre V

LES PARTIES PRENANTES ET DE LEURS RELATIONS AVEC LE REPRENEUR

Section 1 : Les enseignements du terrain et l'enrichissement

de notre cadre d'analyse

1. L'ajustement de notre cadre d'analyse
2. Les cadres d'analyses retenus

Section 2 : Les parties prenantes d'une reprise

1. Les types de parties prenantes en fonction de leur lien avec l'entreprise et de leur place dans le processus de production
2. La catégorisation des parties prenantes selon leur capacité d'influence
3. La catégorisation des parties prenantes selon leurs intérêts dominants.

Section 3 : Les relations entre le repreneur et les parties prenantes

1. Les différentes ressources échangées par les parties prenantes et les dirigeants
2. Les cadres et les règles d'échanges de chaque cas
3. Les facteurs contextuels influençant les relation repreneur-parties prenantes.

Synthèse du chapitre V

Section 1 – **Les enseignements du terrain et l’enrichissement de notre cadre d’analyse**

La confrontation de nos données à notre cadre d’analyse nous a permis de proposer de nouvelles dimensions (les sous-classes de ressources) et de regrouper certaines catégories. Cette démarche est conforme à notre approche inductive qui a comme finalité de faire émerger du terrain des éléments qui amélioreront la connaissance de notre objet d’étude (les relations repreneur-parties prenantes) et les modèles théoriques utilisés.

1.1 L’ajustement de notre cadre d’analyse

La redondance de certaines catégories

Dans la thématique «Parties Prenantes», certaines dimensions sont apparues comme redondantes. Ainsi les modalités parties prenantes directes et indirectes se superposent avec les modalités internes et externes. De même, la confiance est un élément que l’on retrouve dans deux thématiques: «le contexte de la relation repreneur-parties prenantes» et «les caractéristiques des relations d’échange». Enfin, la catégorie «contrainte» qui prend en compte les événements passés ayant une influence négative ou positive sur la relation nous est apparue être en réalité synonyme des «événements d’ancrage». Nous avons fait le choix de supprimer ces différentes catégories de notre cadre d’analyse.

La non-pertinence de certaines catégories, dimensions et modalités

Les première et deuxième étapes du processus (phases de planification et de négociation) ne sont pas présentes dans notre échantillon. Nous avons donc supprimé ces deux modalités.

En outre, les parties prenantes interrogées ont souvent eu des difficultés à formuler de façon spontanée des critères de réussite. Lorsqu’ils étaient suggérés lors de l’entretien, les interlocuteurs ne parvenaient pas à les hiérarchiser ou à leur donner une importance relative. En revanche, la formulation de leurs préoccupations principales était plus aisée. En conséquence, nous avons regroupé la catégorie «critères de réussite» de la reprise avec la catégorie «intérêt dominant» en distinguant les dimensions quantitatives et qualitatives et en conservant les modalités proposées par Estève & Mahé De Boislandelle (2015).

De même, nous ne sommes pas parvenus à différencier de façon satisfaisante les trois modes d’échange de ressources (Donner, Prendre & Priver). Dans le cadre de notre recherche,

l'identification de la satisfaction (ou l'insatisfaction) de la partie prenante à l'issue d'un échange (ou d'une impossibilité d'échange) nous a semblé plus pertinente. Nous avons donc supprimé cette catégorie.

Par ailleurs, la « valeur symbolique » et la « disponibilité » d'une ressource ont un caractère très subjectif. Dans nos entretiens, ces explicitations par les parties prenantes ont été quasiment absentes. Nous avons donc renoncé à donner une valeur symbolique à une ressource et à évaluer la disponibilité des ressources pour le compte des parties prenantes. Nous avons supprimé ces deux dimensions.

Enfin, le « moment de la réciprocité de l'échange » suppose une collecte de données longitudinale, ce qui ne correspondait pas à notre terrain. Cette dimension n'a pas été prise en compte.

L'utilité d'apporter des nuances dans la classification des ressources échangées et l'émergence de sous-catégories

Lors du traitement de nos données, il est apparu que certains échanges de ressources rattachés aux classes génériques de ressources de la TRS méritaient d'être nuancés pour permettre une meilleure compréhension de l'échange. Ainsi, par exemple, dans le modèle générique, la théorie ne différencie pas les ressources qui correspondent à l'affect ou les sentiments de celles qui traduisent l'harmonie par opposition au conflit. Ces ressources sont regroupées dans la classe « Amour ». Ainsi un cédant de notre terrain évoque ses relations avec ses clients en formulant l'échange de ressources ainsi :

| « On avait de beaux clients, des clients avec qui on a des relations très affectives. » **Ced.B**

Ou un repreneur évoque ses relations avec le cédant (ici avec une valeur négative) :

| « Je n'ai jamais eu d'affection pour le cédant à aucun moment du process. » **Rep.B**

Nous proposons de nuancer cette ressource « Amour » en la catégorisant dans une sous-classe « Sympathie » (attrait naturel, spontané et chaleureux qu'une personne éprouve pour une autre)

En parallèle, un repreneur parle de ces relations avec le cédant :

| « On a toujours eu d'ailleurs une relation très ouverte très franche très cordiale. » **Rep.D**

Ou un cédant raconte (en valeur négative) :

| « Tout le temps de l'intégration on s'est battu avec le repreneur. Cela a usé la relation. » **Cédant entreprise 4 (Terrain exploratoire)**

Nous proposons de nuancer cette ressource « Amour » en la catégorisant dans une sous-classe « Harmonie » qui reprend l'idée d'accord, d'union, d'entente ou d'équilibre et qui peut

être définie comme «une combinaison spécifique formant un ensemble lequel apporte à la fois satisfaction et agrément» (CNRTL du CNRS)¹.

Nous avons apporté des nuances et proposé des sous-classes de ressources à chaque fois que cela nous a semblé nécessaire et pour chacune des classes génériques du modèle de la TRS. Pour nous aider à définir les différentes dimensions et à retrouver des synonymes des mots employés par les interviewés, nous nous sommes appuyés sur le référentiel du Centre National des Ressources Textuelles et Lexicales du CNRS. Nous avons abouti à l'émergence de vingt-deux sous-classes de ressources avec pour chacune une valeur positive et une valeur négative que nous présentons dans le tableau 29 (p. 189) avec des illustrations par des verbatims issus de notre terrain.

1.2 Les cadres d'analyse retenus

Pour analyser les entretiens de notre terrain complet nous avons donc gardé les cadres d'analyse tel que présentés ci-après. Dans notre tableau nous présentons les différentes catégories, pour chaque catégorie les différentes dimensions, pour chaque dimension les modalités présentes et dans une dernière colonne nous indiquons les éléments que nous avons codés.

Tableau 26 - Cadre d'analyse des parties prenantes

Catégories	Dimensions	Modalités	Éléments codés
Type de partie prenante	Fonction du lien avec l'entreprise	Externe/Interne	Salarié, actionnaires, clients, fournisseurs, cédant, repreneur.
	Fonction du lien avec le cédant	Famille/Milieu des affaires	Salariés familiaux, actionnaires familiaux, client ou fournisseurs familiaux.
	Fonction des attentes (capacité d'influence)	« Attentes déterminantes », « Attentes en attente », « Attentes latentes ».	Critères de Pouvoir (ressources rares et critiques), de Légitimité (enjeu fort) et d'Urgence (relation forte).
	Fonction de la participation au processus de production	Amont/Aval/Périphériques	Salariés, dirigeants, actionnaires ou actionnaires majoritaires, financeurs, prêteurs de long terme, apporteurs de facilités à court terme, fournisseurs, sous-traitants, co-traitant d'un groupement, clients, donneurs d'ordres, maîtres d'ouvrage publics ou privés.
Intérêts dominants	Quantitatif	Stratégie, Rémunération, Profit, Prix, Qualité, Financement.	Stratégie : diversification, internationalisation. Profit : maintien ou amélioration de la rentabilité de l'entreprise.
	Qualitatif	Compétences, Fiscalité, Juridique, Conditions de travail, Emploi, Réputation, Information, Technologie.	Exemples d'éléments : Compétences : maintien des savoir-faire critique par la fidélisation du « noyau dur ».

¹ Centre National des Ressources Textuelles et Lexicales (CNRTL) du CNRS, <http://www.cnrtl.fr>

Tableau 27 - Cadre d'analyse des relations du repreneur avec les parties prenantes

Catégories	Dimensions	Modalités	Éléments codés
Processus de reprise	Étapes de reprise	Phase de transition	Présentation repreneur aux salariés, visite clients et fournisseurs, socialisation.
		Phase de nouvelle direction	Stratégie nouvelle direction, modalités départ cédant et gestion du deuil, autosocialisation du repreneur.
	Enjeux du processus de reprise	Confiance repreneur-parties prenantes	Confiance calculée, Confiance fondée sur la connaissance, Confiance fondée sur l'identité.
		Crédibilité et acceptabilité du repreneur	Diplômes, parcours et expérience professionnelle. Valeurs professionnelles, vision du métier, connaissance du secteur.
		Retrait du cédant	Présence physique dans l'entreprise, contacts avec les PP (fréquence, type d'occasions de contacts), intervention au Codi, au Conseil d'administration
		Socialisation organisationnelle du repreneur	Types de relations établies avec les PP internes, occasions d'échanges avec les PP, sollicitation du repreneur par les PP.
		Transfert des compétences	Types de compétences transférées (techniques, commerciales, managériales...). Situation de transfert (visites clients ou fournisseurs, réponses appel d'offres...)
		Échanges et partage d'informations.	Accès aux données confidentielles, information des PP sur la cession, présentation du projet d'entreprise...
Contrat psychologique.	Respects des engagements pris (cédant, repreneur, actionnaires, salariés...)		

Tableau 28 - Cadre d'analyse du contexte des relations repreneur-PP

Catégories	Dimensions	Modalités	Éléments codés
Type de relation	Cadres	Partage communautaire (nominal)	Versement d'une prime de « reprise » identique à tous les salariés.
		Rang d'autorité (ordinal)	Informations confidentielles réservées aux cadres dirigeants membre du Codir.
		Tarification du marché (ratio)	Organisation du travail individualisée à la suite d'« un arrangement » avec le dirigeant.
		Équilibre de concordance (nominal)	Transparence d'information échange d'information contre de l'information : agenda partagé entre les membres du Codir et le repreneur.
	Règles	Fonction des conventions	Obligation en fonction de règles de qualité, de normes juridiques.
		Fonction des modes relationnels ou communautaires	Déclinaison des obligations entre les PP en fonction de la nature de la relation : professionnelle, amicale...
Facteurs d'influence	Événements d'ancrage	Positifs	Premiers contacts sympathiques repreneur-salariés.
		Négatifs	Négociation difficile entre le cédant et le repreneur.
	Motivations	Intérêt personnel	« Rapport de force » avec les fournisseurs.
		Intérêt mutuel	Recherche d'un accord « gagnant-gagnant ».
		Souci de l'autre	Maintien en emploi d'un salarié « incompetent » mais en situation de handicap.

Tableau 29 – Proposition de sous-classes de ressources

Ressources TRS	Dimensions Sources http://www.cnrtl.fr	Label Valeur + et -	Verbatim illustratifs	
AMOUR	Valeurs et culture Affinité : Rapport de nature ou de convenance entre des êtres ou des choses.	Affinité Antagonisme	Valeur + « Aujourd'hui, D. a une culture qui est le mélange des deux précédentes. Il y a de plus en plus d'interrelations. Il y a des couples qui se sont formés entre les équipes. » Valeur - « Et il a bien compris qu'on n'était pas fait l'un pour l'autre quelque part. C'était plus compliqué parce que l'on n'était pas fait l'un pour l'autre. »	
	Projet Association : Action de former un groupement de personnes réunies dans un but déterminé, pour la défense d'un intérêt commun.	Association Exclusion	Valeur + « S'il y a un point clefs pour réussir une reprise, je dirai qu'il faut un projet qui emballe les rachetés. C'est quand même eux qui sont le facteur de votre succès. » Valeur - « Je me suis séparé de collaborateurs du Comité de direction avec lesquels justement il n'y avait pas toujours ces qualités-là. Donc des gens qui n'étaient pas dans ce cadre-là. »	
	Attitude et comportement Bienveillance : Qualité d'une volonté qui vise le bien et le bonheur d'autrui.	Bienveillance Malveillance	Valeur + « Et en même temps tous les deux on ne pense qu'au bien de l'entreprise. » Valeur - « Pour nous, il y avait des salariés malveillants qui sont allés chercher sur internet que JMB n'était pas le seul repreneur. »	
	Expression Félicitations : Action de féliciter quelqu'un pour un événement heureux de sa vie privée ou professionnelle, pour une qualité, un acte que l'on approuve.	Félicitations Critique	Valeur + « En revanche ils nous envoient des posts sur Facebook ou LinkedIn pour nous féliciter. C'est qu'ils sont quand même contents. » Valeur - « Et en fait, il ne repasse plus. On n'a aucune nouvelle de sa part. »	
	Cohérence Harmonie : Combinaison spécifique formant un ensemble lequel apporte à la fois satisfaction et agrément	Harmonie Conflit	Valeur + « On avait une relation, on a toujours eu d'ailleurs une relation très ouverte très franche très cordiale. » Valeur - « Tout le temps de l'intégration on s'est battu avec le repreneur. Cela a usé la relation. »	
	Sentiment Sympathie : Attrait naturel, spontané et chaleureux qu'une personne éprouve pour une autre.	Sympathie Antipathie	Valeur + « On avait des beaux clients, des clients avec qui on a des relations très affectives. » Valeur - « Je n'ai jamais eu d'affection pour le cédant à aucun moment du process. »	
	Résultat, livrable Prestation : Action de fournir avec ou sans rétribution, un service qui satisfait l'usage d'une personne ou d'un groupe de personnes.	Prestation Nuisance	Valeur + « On est les mieux disant en prix, en service et les plus rapides. » Valeur - « Les peu de choses que je lui ai confié à faire, ce n'était ni ne fait ni à faire. Il m'a pourri mes chantiers. »	
	Potentialité Aptitude : Qualité rendant possibles certaines performances.	Aptitude Inaptitude	Valeur + « J'ai fait des fonctions de finance, de production, de vente, de marketing et de R&D. » Valeur - « Il n'avait pas l'autorité de compétences et n'avait pas l'autorité managériale. »	
	SERVICE			

Ressources TRS	Dimensions Sources http://www.cnrtl.fr	Label Valeur + et -	Verbatim illustratifs
BIEN	Biens matériels Ensemble des équipements, instrument, usine, locaux, engin, ustensile, machine-outil, stocks...	Production Destruction	Valeur + « Denis avait la capacité à inventer des produits par exemple le premier clavier avec la touche bis. » Valeur - « Il n'y a pas longtemps, je lui avais dit si cela avait été les anciens locaux, je crois que je ne suis pas sûr que je serais venu. »
	Biens immatériels Valeur ajoutée, marque, notoriété, réputation, brevet, label, portefeuille clients	Production Destruction	Valeur + « On est entreprise du patrimoine vivant, on a ce label. » Valeur - « L'entreprise il y a eu des plus et des moins. »
	Savoir-faire-Transmission de Compétences- Apprentissage: Formation pratique par l'exercice de la profession.	Apprentissage Désapprentissage	Valeur + « On a été accompagné par un DG qui avait déjà vécu ça et ses conseils étaient plutôt avisés. Parce que c'est important de l'avoir vécu. » Valeur - « On n'a pas su quel était notre nouveau rôle, donc on a gardé l'ancien en perdant du périmètre sur l'ancien. En gros on a régressé. »
	Savoir-Connaissance Transparence: Qualité d'une institution qui informe complètement sur son fonctionnement, ses pratiques.	Transparence Opacité	Valeur + « La gestion de l'information et la transparence sont essentielles: quand on est en phase de deal il faut de la transparence totale. » Valeur - « Si on ne m'avait pas raconté n'importe quoi cela aurait été juste plus confortable pour moi. »
ARGENT	Retour sur Investissement Bénéfice: Gain réalisé par une personne ou une collectivité.	Bénéfice Perte	Valeur + « Ils retrouvent un peu le fruit de leurs investissements. » Valeur - « On s'est battu pour notre earn-out et on a perdu. »
	Dynamique monétaire Développement: Action de prendre de l'ampleur, de l'importance, de la qualité; d'accroître, de multiplier et d'améliorer (quelque chose); action de se développer ou de développer.	Développement Régression	Valeur + « Ils ont été rassurés au fil du développement, de leur montrer que l'on a les reins solides, en 2014 on fait +30 % de CA. » Valeur - « Si je regarde l'évolution de la marge brute de l'entreprise, on est passé de 50 % il y a une douzaine d'années, à 32 %. »
	Apport Ressources financières Investissement: Action d'investir des capitaux dans un secteur économique.	Investissement Désinvestissement	Valeur + « J'ai pu rentrer dans sa boîte en devenant actionnaire minoritaire. » Valeur - « Il faut aussi savoir comment on va sortir. »
	Rentabilité Revenus: Profit en nature ou en argent qui revient à un individu, à un groupe d'individus, [...] à titre de rente ou de rémunération de son activité.	Produits-Revenus Charges-Dépenses	Valeur + « On a très fortement renouvelé l'activité. C'est ce qui a permis de recommencer à gagner de l'argent. » Valeur - « Cela m'a coûté 32 K€ d'honoraires d'avocat. »

INFORMATIONS		Apprentissage Désapprentissage	<p>Valeur + « On a été accompagné par un DG qui avait déjà vécu ça et ses conseils étaient plutôt avisés. Parce que c'est important de l'avoir vécu. »</p> <p>Valeur - « On n'a pas su quel était notre nouveau rôle, donc on a gardé l'ancien en perdant du périmètre sur l'ancien. En gros on a régressé. »</p>
STATUT		Transparence Opacité	<p>Valeur + « La gestion de l'information et la transparence sont essentielles : quand on est en phase de deal, il faut de la transparence totale. »</p> <p>Valeur - « Si on ne m'avait pas raconté n'importe quoi, cela aurait été juste plus confortable pour moi. »</p>
Apprentissage/Transmission de compétences : Apprendre/enseigner un métier, développement de compétences, formation, enseignement, retour d'expérience, instruction, éducation, initiation.	Transparence Savoir-Connaissance : Faculté de connaître, d'avoir une représentation d'être informé de l'existence de quelque chose.	<p>Valeur + « J'ai fait l'Essec, promotion 83. »</p> <p>Valeur - « Il sait à peine lire son bilan, il ne parle pas anglais, de temps en temps il travaille de ses mains. »</p>	<p>Valeur + « Le Codir se retrouve complètement dans cela. Ce sont des valeurs partagées. C'est moi qui les énonce mais ce sont des choses qui sont assez faciles à entendre. »</p> <p>Valeur - « Au début on n'a pas vu la culture très monarchique. En revanche, on l'a tout de suite vu quand on s'est retrouvé dans les locaux, les bruits de couloirs, le malaise des équipes en interne. »</p>
Opérationnelle Crédibilité rationnelle et mesurable, caractère, qualité rendant quelque chose susceptible d'être cru ou digne de confiance.	Morale et éthique, acceptabilité Estime : Appréciation positive à l'égard d'une personne ou d'une chose qui mérite l'admiration, un certain respect d'ordre intellectuel ou moral	<p>Valeur + « C'est simple j'ai toujours voulu diriger entre guillemets un centre de profit. Et j'ai orienté ma carrière pour apprendre tous les métiers qui existent dans une entreprise. »</p> <p>Valeur - « En fait, je ne suis pas sûr que l'ancien PDG ait vraiment dirigé le fait qu'on lui dise qu'on avait plus besoin de lui. »</p>	<p>Valeur + « J'ai promu quelqu'un en interne qui est devenu d'ailleurs cadre. C'est mon seul cadre dans l'entreprise. »</p> <p>Valeur - « J'ai assisté à des comités de direction et il y a des DG qui sont traités comme des enfants à l'école devant tout le monde par le président. »</p>
Liberté d'action, Pouvoir Autonomie, force, autorité, domination, vigueur, influence. « Pouvoir social des agents »	Rôle, rang, situation, condition Pouvoir, dignités, honneurs qui appartiennent à ceux qui occupent un rang éminent dans la société	Crédit Discrédit	Estime Mésestime
		Pouvoir Impouvoir	Rôle Honneur

Section 2 – Les parties prenantes d'une reprise

Dans cette section nous répondons à notre première question de recherche (QR1) : Quelles sont les caractéristiques des parties prenantes d'une reprise ?? Les catégorisations selon les dimensions internes/externes (Barnes & Hershon, 1976), amont/aval (Estève & Mahé de Boislandelle, 2015) présentées dans un tableau récapitulatif (voir tableau 30, page suivante) ont été obtenues *ex ante*, « l'échantillonnage » des entretiens conditionnant directement la répartition des parties prenantes selon ces catégories.

La catégorisation des parties prenantes selon leurs attentes définies selon les attributs d'Urgence, de Légitimité et de Pouvoir (Mitchell et al., 1997) est présentée en 2.2. Elle a été obtenue *ex post* par la collecte de données de terrain à travers les entretiens individuels et par les données secondaires. Pour procéder à cette catégorisation et évaluer les attributs d'Urgence et de Légitimité, nous avons retenu l'approche de Jonker & Foster (2002) et pris en compte l'enjeu (Légitimité) et les processus relationnels (Urgence) en caractérisant la perception par le cédant et par le repreneur de l'importance des attentes de chaque partie prenante. Pour évaluer l'attribut de Pouvoir, nous avons lié ce dernier au contrôle des ressources dont la firme a besoin (Jonker et al., 2002). Nous nous sommes appuyés sur les critères de criticité (dans quelle mesure la ressource est indispensable à l'entreprise) et un critère de disponibilité (avec quelle facilité, elle peut être trouvée dans l'environnement et mobilisée – Bouglet, 2005 ; Nutt & Backof, 1993). Enfin nous utilisons la définition de Bouglet (2005) d'une attente : « revendication particulière sur laquelle une ou plusieurs parties prenantes comptent obtenir satisfaction ».

En 2.3 nous présentons une catégorisation des parties prenantes selon leurs intérêts dominants. Cette démarche a été réalisée *ex post* en nous appuyant sur les entretiens individuels conduits.

2.1 Les types de parties prenantes en fonction de leur lien avec l'entreprise et de leur place dans le processus de production

Nous avons labélisé dans nos codes puis dans la présentation des résultats et des verbatims les différentes parties prenantes ainsi :

Les salariés cadres : SaCa. Ainsi par exemple, un salarié cadre de l'entreprise A aura le label SaCa.A. Quand il y a plusieurs salariés cadres interviewés dans la même entreprise alors nous faisons apparaître un chiffre : SaCa1.C

Les salariés cadres actionnaires : SaCaAc. Ces salariés sont cadres et disposent de part dans le capital de l'entreprise. Ainsi un salarié cadre actionnaire de l'entreprise aura le label SaCaAc1.A. Le chiffre apparaît quand, il y a plusieurs salariés cadres actionnaires interviewés dans l'entreprise.

Le salarié cadre actionnaire familial : SaCaAcFa. Il n'y a qu'une interview ayant ce label.

Les salariés non-cadre : SaNoCa. Ces salariés sont employés ou techniciens et n'ont pas de missions d'encadrement.

Les fournisseurs : Four. Ainsi le fournisseur de l'entreprise A interviewé est désigné ainsi Four.A. Quand il y a plusieurs fournisseurs interviewés dans la même entreprise, nous utilisons un chiffre : Four1.B.

Les clients : Cli. Ainsi le client de l'entreprise B interviewé est désigné ainsi Cli.B.

Les investisseurs : Fond. Il s'agit de fonds d'investissement ou de groupe financier qui sont actionnaire minoritaire ou majoritaire de l'entreprise. Ainsi l'investisseur de l'entreprise A est désigné par le label Fond.A.

Les cédants : Ced. Ainsi le cédant de l'entreprise A est désigné par le label Ced.A.

Les repreneurs : Rep. Ainsi le repreneur de l'entreprise A est désigné par le label Rep.A.

Tableau 30 – Typologie des Parties Prenantes interrogées

Entreprise	Milieu familial		Milieu des affaires				
	Interne		Interne			Externe	
	Salarié	Dirigeant	Salarié (cadre et non cadre)	Salarié Actionnaires	Actionnaire	Amont	Aval
A	/	Ced.A	SaNoCa.A SaCa.A	SaCaAc1.A SaCaAc2.A	Fond.A	Four.A	Cli.A
B	/	Ced.B	SaNoCa.B SaCa.B	SaCaAc1.B SaCaAc2.B	Fond.B	Four1.B Four2.B	Cli.B
C	CaAcFa.C	Ced.C	SaNoCa.C SaCa1.C SaCa2.C SaCa3.C	/	Fond.C	Four.C	Cli.C
D	/	Ced.D	SaNoCa.D SaCa1.D SaCa2.D SaCa3.D	/	Fond. D	Four.D	Cli.D

D'après Barnes & Hershon (1976), Estève & Mahé de Boislandelle (2015).

Nos entretiens ne nous ont pas permis de couvrir l'ensemble des dimensions proposées par Barnes et al., (1976) et Estève et al. (2015). Ces résultats nous conduisent à différentes remarques.

Milieu familial/Milieu des affaires

Notre objet de recherche étant le repreneuriat, nous nous sommes attachés à trouver des cas de reprises externes par des personnes physiques (RPP), les dirigeants des fonds d'investissement qui nous ont orientés vers ces entreprises étant plus spécialisés sur ces RPP. Il y a donc un seul cas (le cas C) où une partie prenante membre de la famille a été rencontrée. En outre dans les cas B et D, les salariés familiaux ont quitté l'entreprise très rapidement avec le départ du cédant. Ces départs sont la conséquence soit du conflit entre le cédant et le repreneur (cas B), soit de la décision partagée par le cédant et son épouse de « rompre » les liens avec l'entreprise (cas D). Dans le cas C, la cession partielle et le maintien d'un engagement fort du cédant avec l'entreprise (appui relation clientèle et visites régulières des salariés) a contribué au maintien du fils et de la fille du cédant qui sont devenus actionnaires. Toutefois après l'échec de la reprise, le fils du cédant nous confiait :

« Moi j'ai investi dans l'entreprise pour deux raisons : le rôle et la fierté d'être actionnaire et [...] pour faire un bon placement. Pour rester au capital, il faut que le projet soit crédible et ne soit pas trop risqué. Et, évidemment aussi une activité dans laquelle je me sens bien comme responsable commercial. Donc si je poursuis mon investissement, c'est avec le nouveau dirigeant. Si je n'y crois pas, je n'investis pas et probablement je quitterais l'entreprise. » SaFaAc.C

En outre, il n'y a pas dans les cas étudiés, d'actionnaires familiaux non salariés. Les seuls actionnaires autres que le repreneur étant les fonds d'investissement (cas A, C, D) qui ont vocation à quitter l'entreprise une fois l'emprunt lié au LBO remboursé et la holding financière qui est un actionnaire stable mais qui a vocation à devenir minoritaire à moyen terme. L'entreprise C est un cas particulier avec le maintien du cédant et de ses enfants au capital. La promesse faite au repreneur C étant de se désengager à moyen terme.

Les parties prenantes périphériques

Nous n'avons rencontré ni les représentants des banques des entreprises, ni ceux de l'administration ou des collectivités publiques sur lesquelles se situent les entreprises. Les cédants comme les repreneurs nous ont indiqué que leur implication dans la reprise était minime et leurs témoignages peu significatifs.

Les parties prenantes Amont et Aval

Il a été très difficile d'obtenir des contacts avec les fournisseurs et les clients. Nos interlocuteurs ont invoqué plusieurs arguments : le manque de personnalisation de la relation dans les cas A et D (appels d'offres, acheteurs industriels fonctionnant avec des procédures de référencements) ou la volonté de ne pas générer de questionnement ou d'inquiétude auprès des interlocuteurs dans les cas D et C. Ces deux dernières entreprises ayant vécu un processus de reprise difficile, cela se comprend aisément. Nous ne sommes parvenus à rencontrer que quatre clients et cinq fournisseurs. Ce faible nombre constitue un résultat à analyser mais aussi une des limites de notre étude que nous reprendrons dans le chapitre VII (Analyse et discussion).

Dans la suite de notre analyse, nous ne conserverons pas les catégories « liens familiaux avec le cédant » et « fonction du processus de production », ces catégories n'apportant pas à notre recherche d'éléments de compréhension du fait de la quantité très faible de données.

Synthèse : Les types de parties prenantes en fonction de leur lien avec l'entreprise et de leur place dans le processus de production

L'analyse des différentes catégories de parties prenantes selon leur proximité avec l'entreprise et la position dans le processus de production de nos différents cas met en évidence trois points.

La différenciation milieu familial/milieu des affaires n'est pas pertinente, on se focalise sur les études de Reprise par une Personne Physique. Même si le repreneur peut être conduit à poursuivre des relations avec des salariés ou des actionnaires membres de la famille du cédant.

Les catégories de parties prenantes proches ou périphériques ne sont pas considérées par les cédants et les repreneurs rencontrés comme des parties prenantes impliquées dans la reprise.

Les repreneurs sont très peu enclins à accepter la mise en relation des parties prenantes Aval (Clients) et Amont (Fournisseurs) avec un tiers extérieur (ici le chercheur). Les mises en relation acceptées sont peu nombreuses et très fortement « sélectionnées ». Cela peut traduire la volonté de limiter au maximum le risque relationnel avec une partie prenante jugée « stratégique ».

Nous ne conserverons dans la suite de notre analyse que les catégories « proximité » avec l'entreprise et ses deux modalités (externe et interne).

2.2 La catégorisation des parties prenantes selon leur capacité d'influence

Nous présentons ci-après pour chaque cas étudié les différentes catégories de parties prenantes selon leur capacité d'influence. Il s'agit dans nos résultats des capacités d'influence perçues par les cédants et les repreneurs. En effet, nous nous intéressons dans ce point à repérer les différences éventuelles de perception. Pour catégoriser ces perceptions de capacité d'influence nous nous appuyons sur les attributs de Pouvoir, de Légitimité et d'Urgence tels que proposés par Mitchell et al (1997) et présentés au chapitre I, section 2.

Pour étudier les capacités d'influence des différentes parties prenantes nous sommes partis de la typologie des parties prenantes de Estève & Mahé de Boislandelle (1995) qui distinguent notamment les salariés du « noyau dur » des autres salariés. Ces salariés constituent une source cruciale d'avantage stratégique durable (Saoudi, 2012), citant Cappelletti & Noguera (2005), et peuvent être définis comme des salariés ayant des compétences ou des aptitudes essentielles pour l'entreprise et dont le départ aurait un impact négatif fort sur la survie de l'entreprise (Saoudi, 2012). Cette double catégorisation (« noyau dur » et hors « noyau dur ») nous est apparue indispensable lors de l'étude de nos données. En effet, cédant et les repreneurs de nos différents cas ont spontanément classifié leurs salariés dans ces deux catégories en valorisant quelques collaborateurs parmi l'ensemble de leurs salariés.

Les salariés du « noyau dur »

Ils ont des capacités d'influence soit « Déterminantes » pour l'ensemble des cédants et les repreneurs des cas A, C et D, soit « En attentes » pour le repreneur B.

Dans les cas A, C et D, ces parties prenantes « font autorité » parce qu'elles disposent de ressources rares et critiques (attribut de Pouvoir), sont légitimes du fait de leur ancienneté (attribut de Légitimité) et ont des relations de grande proximité avec le cédant ou le repreneur (attribut d'Urgence). Ils sont cadres et parfois aussi actionnaires de l'entreprise. Ils disposent de compétences « clefs » pour le fonctionnement de l'entreprise qu'elles soient techniques (cas C et D) ou commerciales ou relationnelles (cas A) :

« [Cadre A] parle couramment italien, il est aux achats, il connaît les fournisseurs [...]. C'est un salarié clé. À l'image de [Entreprise A], il a ces qualités, extrêmement intelligent, compétent, humble, très à l'écoute. » **Rep.A**

Ils sont en relation permanente avec le cédant ou le repreneur au sein d'un Codir, chez les clients ou les fournisseurs et ces relations sont de qualité.

« C'était dans un bar en face de la gare de [Ville], [Cédant D] voulait que je le [Repreneur D] rencontre, mais il n'y avait aucune pression. J'en ai un bon souvenir, le courant est bien passé, ça s'est fait très naturellement, je n'avais pas d'angoisse ni rien... » **SaCa2.D**

Ils se sentent et sont perçus comme légitimes à obtenir des réponses à leurs attentes et à leurs avis (cas A, C et D).

« On est resté 20 ans à se côtoyer avec [Cédant C]. On a été souvent ensemble, ce n'est pas anodin ! On est parti en voyage ensemble. Il y avait une relation et ça continue aujourd'hui. Il continue à venir régulièrement et quand on se voit, on peut avoir des discussions de fond parce qu'on se connaît bien. On sait comment on fonctionne et on sait de quoi on parle sur les aspects techniques de la société. » **SaCa1.C**

Dans le cas B, le repreneur, en revanche, n'a pas pris en compte ce noyau dur : pour le repreneur B ces salariés ont **une capacité d'influence modérée**. Si elles disposent de ressources rares et critiques (attribut de Pouvoir) et que la relation est forte (membres du Codir, attribut d'Urgence), ils ne sont pas perçus comme légitimes aux yeux du repreneur qui les considère comme appartenant à l'ancienne équipe et dont l'ancienneté est plus un handicap qu'un atout (attribut de Légitimité). Certains salariés sont partis, d'autres ont été rétrogradés hiérarchiquement :

« [Repreneur B] m'a dit : "écoute j'ai réfléchi ça me gêne un peu de te dire ça, mais je pense que tu n'es pas le manager qu'il me faut". Là-dessus j'ai pensé que [Repreneur B] allait me dire : "il faut se mettre d'accord sur ton départ. [Repreneur B] m'a dit : par contre, j'ai besoin de toi, mais sur le terrain". » **SaCaAc1.B**

Les salariés ne faisant pas partie du noyau dur

Dans l'ensemble des cas, leur capacité d'influence est faible (modalité « Latente »). Elles disposent de la légitimité à demander des réponses à leurs attentes auprès de leur employeur. Mais, elles sont souvent peu en relation directe avec lui et ne possèdent pas des ressources rares comme des compétences techniques ou relationnelles ou du capital social important (pas de Pouvoir). En conséquence, les cédants comme les repreneurs considèrent qu'elles ont une capacité d'influence faible et ne tiennent pas ou peu compte de leurs attentes.

« On a dû se débarrasser de tout le personnel de [Site de l'entreprise] sauf un qui est venu au siège, mais en fait ils sont partis d'eux-mêmes, j'ai eu 3 ruptures conventionnelles et tout le reste, on s'est démerdé, ils sont partis tout seuls. » **Ced.A**

« Les commerciaux sont partis tous les deux dans le pneu et chez un concurrent. Ils réussissent très bien. » **Rep.B**

« Il [Repreneur C] n'avait pas forcément l'habitude au début d'aller voir les salariés de base. Il ne passait saluer que ses collaborateurs directs. Ceux du Codir. » **Ced.C**

« Mon prédécesseur m'avait dit : "ils sont nuls". Je lui dis alors, "Pourquoi vous ne les avez pas virés ?" Il me dit, "Non, c'est plus mon boulot, c'est le vôtre". D'accord merci. Mais bon j'ai accepté que cela soit dans le package, si j'ose dire. » **Rep.D**

Les clients

Ils ont une capacité d'influence « Déterminante » et fortement prises en compte pour l'ensemble des cédants et modérée (catégorie « En Attente ») pour les repreneurs qui les considèrent comme moins importantes. Les cédants considèrent les clients comme disposant de ressources essentielles (attribut de Pouvoir), qui doivent être prises en compte en priorité (attribut de Légitimité) et ont avec eux des relations privilégiées (attribut d'Urgence). Notons que le faible nombre de clients rencontrés et le choix fait par les cédants et les repreneurs de nous mettre en relation avec eux a probablement une influence sur cette perception :

« On a eu 2 passages très importants dans notre vie de [Entreprise A], On a fait des animations pour un fabricant de pâtes fraîches basé à [Ville], et un jour [Client], la cheffe de secteur a dit : "Écoute [Cédant A], si tu mets ta photo sur les pâtes, je te la référence parce que le fabricant avait mis la photo de sa tante ?" On l'a fait. Un carton. Et la 2^e, j'étais chez [Autre client], 2 semaines d'animation, on était des chefs d'orchestre. » **Ced.A**

« On savait que l'on achetait un petit peu plus cher chez [Entreprise B] mais moi ça m'allait bien parce qu'on avait le service. On est sur un truc, ou il nous manque quelque chose, il nous l'amenait. » **Cli.B**

« Donc les clients, je veux bien les voir mais aux matches de rugby, c'est tout. Il y a quelques exceptions. Là, je vais aller voir un client historique à [Ville], ils me connaissent et mon fils à mon nom donc ça aide. » **Ced.C**

« Ce qui nous plaisait à l'origine, c'est l'approche partenariale. Je pense qu'une relation solide sert les deux parties. Et [Cédant D] savait que notre entreprise est importante pour eux et donc ils faisaient beaucoup d'efforts pour fournir le meilleur service possible. » **Cli.D**

Les fournisseurs

Ils ont une capacité d'influence « Déterminante » pour les cédants et repreneurs des entreprises A, B et D et modérée (catégorie « En attente ») pour le repreneur C.

Dans les cas A, B et D les fournisseurs sont essentiels car il s'agit d'activités de commerce BtoB «sélectives» (cas A et B) ou de secteur technologique de pointe (cas D), car ils disposent de compétences techniques rares (attribut de Pouvoir). La qualité de la relation et l'approche partenariale (attribut d'Urgence et de Légitimité) sont dictées par la «culture professionnelle» des dirigeants (Cas A), par une politique de responsabilité sociétale (Cas B) et la nécessaire co-traitance (cas D). Ici encore, on peut faire l'hypothèse que le faible nombre personnes rencontrées et la sélectivité des cédants et repreneurs à une influence sur cette perception :

« En fait ils m'ont transmis leur confiance en [Repreneur B]. Ils ont confiance en lui. J'ai confiance en eux, donc j'ai confiance en lui aussi. Il n'y a pas pour le moment de changement dans la relation, elle reste basée sur la confiance et sur l'esprit de partenariat. Et pour le moment cela marche bien. Les ventes sont croissantes. » Four.A

« Tandis que [Entreprise B] est un partenaire exclusif ou quasi-exclusif. Nous sommes historiquement dans une logique de co-développement, de co-croissance. C'est [Cédant B] qui a initié cette relation au début en 2004, il tenait très fortement à l'approche partenariale. C'était mon interlocuteur direct. J'avais avec lui une relation de confiance et de respect. » Four.B

« Sur nos métiers, [Entreprise D] a deux fournisseurs. Donc, ils peuvent changer mais cela prendra du temps. Ce n'est pas des produits catalogue que l'on vend. » Four.D

Dans le cas C, les fournisseurs subissent des contraintes de gestion des coûts, de respects de normes de production. Ils sont modérément pris en compte (catégorie «En attente»). Les fournisseurs sont nombreux sur le marché et la concurrence se fait par les prix et le respect de cahiers des charges contraignants :

« Nous leur fournissons des pièces pour la fabrication d'essieux et des composants qu'ils revendent à leurs clients, des câbles, des soufflets, des composants d'éléments de freinage. Nous sommes un partenaire historique de [Entreprise C]. Ils représentent 10 % de notre CA. C'est à la fois important et pas si considérable. [Repreneur C] est assez distant. Je suis en relation avec mon acheteur. C'est plus difficile. Avant, il y avait plus de relationnel. Maintenant, c'est la négociation, c'est aussi les appels d'offres, les normes qualité. C'est normal, mais l'humain est moins là on est plus dans une logique classique client-fournisseur. » Four.C

Les financeurs (fonds d'investissement et groupes financiers)

Leur capacité d'influence est forte pour le cédant C et les repreneurs B et D et modérée (catégorie «En attente») pour les cédants A et B et les repreneurs A et C et ils sont très peu pris en compte (catégorie «Latente») pour le cédant D.

Le cédant de l'entreprise C et les repreneurs des cas B et D considèrent que ces parties prenantes sont très importantes (catégorie « Déterminantes ») Ces parties prenantes apportent des ressources rares et stratégiques (Pouvoir), financières mais aussi relationnelles (Urgence, Cas B). La logique partenariale (Légitimité) et l'« alignement » stratégique sont essentiels (Légitimité). Cela est lié au fait que les repreneurs B et D ont co-construit le projet de reprise et que le cédant D est encore co-actionnaire de l'entreprise avec le fonds C.

« Donc il y a des défauts qui me gênent. Mais le repreneur a aussi l'entrain, la volonté, il a capitalisé sur ce qu'il a appris ici. C'est dommage qu'il veuille s'accorder plus de lauriers, il devrait en accorder à ses équipes pour capitaliser encore plus. Il a réussi à inverser une tendance qui n'était pas facile. » Fond.B

« Nous, ce qu'on lui demande c'est de nous écrire son projet de développement, comment il va s'organiser en termes de structures. C'est à lui de nous dire comment il voit les choses, comment les challenger. » Fond. D

Les fonds peuvent être modérément pris en compte (catégorie « En attente »). Les cédants A et B ainsi que le repreneur A ont « choisi » ces parties prenantes parmi d'autres offreurs de rachat ou de financement. Ces derniers disposent donc d'un pouvoir réduit. En revanche, le choix est fondé sur la proximité relationnelle (Urgence) et sur une vision partagée (Légitimité) du développement de l'entreprise à la suite de la reprise. Le repreneur C considère lui aussi les attentes du fonds comme « En attente ». En effet, il a été choisi par le fonds qui dispose du pouvoir (Pouvoir) et si la vision stratégique est « assez » partagée les relations sont de très mauvaises qualités (pas de critère Urgence).

« C'est ce qui s'est passé chez [Entreprise A]. Le dirigeant était identifié par tous [Cédant et banques]. On n'avait pas chacun à chercher. [Nom de la Banque] a fait son travail. Ils ont présenté le repreneur à plusieurs fonds et assez naturellement, le cédant et le repreneur nous ont choisis en disant "on se comprend, on parle la même langue, on est aligné sur ce que l'on veut faire". » Fond.A

« En fait, je savais que j'aurai plus de prétendants que de besoin. Et sur le marché, je savais que j'aurais des gens qui me diraient oui. Donc, j'ai ciblé de gros acteurs. Deux que je connaissais par mon réseau, avec qui on avait des actions communes. Au sein de ce groupement, j'en avais ciblé deux que je savais pouvoir être intéressés, et un troisième dans un autre groupement. Il y en a un avec qui j'ai rapidement cessé parce qu'il voulait que je licencie 12 de mes collaborateurs pour améliorer le ratio charges de personnel sur marge brute et on a continué avec les deux autres. » Ced.B

« Il y avait un problème de relation technique avec le fonds et en même temps les chiffres et les tableaux que je présentais étaient souvent un peu trop conséquents pour eux. Il y avait des divergences sur ces aspects-là. De plus, on arrivait sur une fin de cycle avec le retrait potentiel du fonds et les propositions qu'ils m'ont faites étaient très décevantes par rapport à mes attentes. Sachant que le courant ne passait pas très bien, ça a rajouté de l'huile sur le feu. » Rep.C

Pour le repreneur D, le fonds n'est pas pris en compte (catégorie « Latente »). Il dispose de ressources rares (Pouvoir) mais n'est pas en relation avec le cédant (donc pas de critère d'Urgence) et n'est pas légitime à ses yeux. Le cédant D n'a jamais été en relation avec le fonds et ce dernier évite de travailler avec des cédants préférant s'adresser aux repreneurs qui se présentent avec une demande de financement.

« La difficulté de l'approche des cédants en direct, c'est que l'on va approcher des gens qu'on ne connaît pas bien, on va trouver quelques infos. Si on n'est pas introduit, on va approcher des gens qui nous disent "ah oui, peut-être que je suis vendeur, je n'en sais rien". » Fon.D

Les Cédants

Ils ont des attentes perçues par les repreneurs variables (et donc des capacités d'influence très variables) en fonction des cas pour certains « Déterminantes » (cas A et D) et pour d'autres « En attentes » (cas B et C).

Les repreneurs A et D considèrent les cédants comme des apporteurs de ressources rares et critiques (Pouvoir), qu'ils sont légitimes à exprimer leur point de vue et ont gardé une très bonne proximité relationnelle.

« Il est dans l'accompagnement et il m'est extrêmement utile et sa présence est un bien extrêmement précieux, il a l'histoire, les réflexes, les connaissances, les réseaux. » Rep.A
« Il me disait : "Ça, je ne le ferais pas comme ça. Pensez à ça." J'ai très bien vécu cette relation. Très bien parce qu'il a été hyper fair-play... Il me disait à moi, "Je ne le ferai pas comme ça", mais il n'a jamais dit à ces salariés, "Je ne sais pas ce qu'il fait"... » Rep.D

Le repreneur C considère le cédant comme un apporteur de ressources rares et critiques, qu'il est légitime à exprimer son point de vue mais sa trop grande présence lui pèse. Le repreneur C, lui, a de très mauvaises relations avec le cédant (pas de critère d'Urgence ou Urgence négative) même s'il sait que ce dernier peut lui apporter des ressources, en particulier avec les clients et les fournisseurs (Pouvoir) et que son expérience de fondateur de l'entreprise le rend légitime.

« La transmission, je pense qu'il faut la gérer rapidement. Essayer de transmettre et d'afficher une certaine continuité à l'égard des tiers, mais il faut qu'elle soit rapide. » Rep.C

« Mais son avis m'importait peu. Parce que c'était un personnage, quand j'étais avec lui, j'étais mal à l'aise parce que je sentais le côté manipulateur et dès le début le côté surjoué. » Rep.B

Synthèse et présentation des résultats par cas

Nous présentons dans les pages ci-après, sous forme de « fiches-résultats », les similitudes et les différences de perception entre le cédant et le repreneur de l'importance des attentes et donc de la capacité d'influence des parties prenantes. Nous cherchons à mettre en évidence les différences de perception entre cédant et repreneur.

Le cédant et le repreneur ont une perception identique des attentes de chacune des parties prenantes (PP) sauf pour les clients. Cela traduit une grande proximité entre eux qui est à l'origine de la reprise.

Tableau 31 – Cas A : Perceptions comparées du cédant et du repreneur

Type de PP et lien avec l'entreprise	Attentes et Capacité d'influence	
	Perception cédant	Perception repreneur
Salariés hors « noyau dur »	Latentes	
	Critère Urgence mais sans Pouvoir ni Légitimité. Salariés exprimant des attentes personnelles secondaires et non imposées par la loi et ne faisant pas partie du « premier cercle » autour du dirigeant.	
Salariés du « noyau dur »	Déterminantes	
	Disposent de tous les attributs : Pouvoir, Légitimité et Urgence. Il s'agit de salariés clefs dont le départ ou l'opposition peut créer des difficultés.	
Clients	Déterminantes	En Attentes
	Disposent de tous les attributs. L'entreprise A s'est développée par la qualité des relations avec les clients, la prise en compte de leur demande et la réactivité.	Ont du Pouvoir et expriment leurs attentes régulièrement (U). Le dirigeant a intérêt à les rallier mais pas à n'importe quel prix. La vision partenariale est privilégiée.
Fournisseurs	Déterminantes	
	Disposent de tous les attributs : Pouvoir, Légitimité et Urgence. Fournisseurs clefs pouvant donner ou non une exclusivité.	
Fonds d'investissement	En Attentes	
	Ont du Pouvoir et expriment leurs attentes régulièrement (Urgence). Le dirigeant a intérêt à les rallier dans une logique de coalition pour faciliter ses choix d'investissement.	
Cédant Repreneur	Déterminantes	
	Les cédants et repreneurs se considèrent comme des parties prenantes essentielles à la reprise. Ils sont très attentifs aux attentes de l'autre PP.	

Le cédant et le repreneur ont des perceptions différenciées pour pratiquement toutes les parties prenantes hormis les fournisseurs. Leur culture managériale est très différente. Le cédant est un commercial fondateur de sa PME. Le repreneur est un ancien cadre dirigeant dans une grande entreprise avec un profil RH. La reprise est un « essaimage », le repreneur est dépendant de l'appui du groupe financier.

Tableau 32 – Cas B : Perceptions comparées du cédant et du repreneur

Type de PP et lien avec l'entreprise	Attentes et Capacité d'influence	
	Perception cédant	Perception repreneur
Salariés hors « noyau dur »	En Attentes Le dirigeant les rallie et prend en compte certaines de leurs attentes à condition qu'ils adhèrent à la stratégie de l'entreprise.	Latentes Les attentes des salariés sont prises en compte en fonction de leur performance.
Salariés du « noyau dur »	Déterminantes Il s'agit de salariés cofondateurs de l'entreprise. Leur opposition peut créer des difficultés au dirigeant.	En Attentes Le dirigeant peut les rallier mais pas à n'importe quel prix. Cela se traduit par une forme de déclassement.
Clients	Déterminantes Ces clients sont souvent des relations personnelles du dirigeant.	Latentes Le dirigeant sélectionne les clients en fonction de leur rentabilité et de sa stratégie de développement.
Fournisseurs	Déterminantes Fournisseurs clefs pouvant donner ou non une exclusivité ou des conditions de marché intéressantes.	
Fonds d'investissement	En Attentes Le dirigeant sélectionne les offres de reprise en fonction du prix et des garanties de pérennité.	Déterminantes Le dirigeant est directement dépendant du cautionnement du groupe financier et doit co-définir sa stratégie de développement.
Cédant Repreneur	Latentes Le cédant n'a que très peu de considération pour le repreneur. Il ne respecte pas ses attentes en particulier en matière de développement commercial et de reporting.	Latentes Le repreneur se méfie du cédant et considère qu'il ne lui apporte aucune ressource importante. Il n'hésite pas à rompre l'accord d'accompagnement après 4 mois (au lieu d'un an).

Le cédant et le repreneur ont des perceptions différenciées pour pratiquement toutes les parties prenantes hormis les salariés du « noyau dur ». Leur culture managériale est très différente. Le cédant est un commercial repreneur d'une PME familiale. Le repreneur est un ancien cadre supérieur dans une grande entreprise avec un profil technique et très industriel. La reprise est partielle, le repreneur ne disposant pas d'un total pouvoir de gouvernance vis-à-vis du cédant et du fonds d'investissement durant la phase de codirection.

Tableau 33 – Cas C : Perceptions comparées du cédant et du repreneur

Type de PP et lien avec l'entreprise	Attentes et Capacité d'influence	
	Perception cédant	Perception repreneur
Salariés hors « noyau dur »	<p>En Attentes</p> <p>Le dirigeant les rallie et prend en compte certaines de leurs attentes à condition qu'ils adhèrent à la stratégie de l'entreprise.</p>	<p>Latentes</p> <p>Les attentes des salariés sont prises en compte en fonction de leur performance.</p>
Salariés du « noyau dur »	<p>Déterminantes</p> <p>Cédant : Il s'agit de salariés « historiques » de l'entreprise disposant de compétences techniques supérieurs au dirigeant. Repreneur : Le dirigeant s'appuie et fédère son Codir en réorganisant l'appareil de production.</p>	
Clients	<p>Déterminantes</p> <p>Le cédant est l'ancien directeur commercial avant sa propre reprise. Il considère la relation clients comme centrale.</p>	<p>Latentes</p> <p>Le dirigeant délègue le développement commercial à son directeur commercial. Il est très peu en contact avec les clients et se focalise sur les processus et la qualité.</p>
Fournisseurs	<p>Déterminantes</p> <p>Le cédant privilégie la relation à la négociation.</p>	<p>En Attentes</p> <p>Le cédant cherche à optimiser ses coûts de production et la qualité et a mis en place des procédures d'achats.</p>
Fonds d'investissement	<p>En Attentes</p> <p>Le dirigeant est partenaire du fonds d'investissement qui lui a demandé de rester dans le capital jusqu'à la fin du LBO.</p>	<p>Déterminantes</p> <p>Le dirigeant est directement dépendant du conseil d'administration. Mais ses relations sont si mauvaises qu'il ne répond pas aux exigences du fonds.</p>
Cédant Repreneur	<p>Latentes</p> <p>Le cédant ne comprend pas les attentes du repreneur (autonomie). Dans la situation de crise avec le CA, il n'est qu'en appui.</p>	<p>Latentes</p> <p>Le repreneur n'obtenant pas des réponses à ses attentes renonce à prendre en compte celle du cédant et fini par quitter l'entreprise.</p>

Le cédant et le repreneur ont des perceptions différenciées des parties prenantes hormis les salariés cadres du noyau dur et les fournisseurs. Leurs visions des enjeux entrepreneuriaux sont très différentes : le cédant ayant une optique paternaliste et le repreneur recherchant l'optimisation financière. Ils se rejoignent toutefois sur l'importance d'assurer la pérennité de l'entreprise et des emplois.

Tableau 34 – Cas D : Perceptions comparées du cédant et du repreneur

Type de PP et lien avec l'entreprise	Attentes et Capacité d'influence	
	Perception cédant	Perception repreneur
Salariés hors « noyau dur »	<p>En Attentes</p> <p>Le dirigeant les rallie et prend en compte certaines de leurs attentes à condition qu'ils s'impliquent dans l'entreprise.</p>	<p>Latentes</p> <p>Les attentes des salariés sont prises en compte en fonction de leur performance.</p>
Salariés du « noyau dur »	<p>Déterminantes</p> <p>Cédant : Il s'agit de salariés « historiques » de l'entreprise disposant de compétences techniques supérieurs au dirigeant. Repreneur : Le dirigeant s'appuie et fédère son Codir en réorganisant l'appareil de production et en développant l'entreprise à l'international.</p>	
Clients	<p>Déterminantes</p> <p>Le cédant a un profil technico-commercial et a bâti la pérennité de l'entreprise sur la fidélisation de ses clients et le service après-vente.</p>	<p>Latentes</p> <p>Le dirigeant est très engagé sur le développement commercial en particulier à l'étranger. Il est considéré comme un redoutable négociateur. Il choisit ses clients en fonction de leur rentabilité.</p>
Fournisseurs	<p>Déterminantes</p> <p>Le cédant privilégie la relation à la négociation. Le repreneur négocie plus mais est contraint par la rareté des ressources (uniquement deux fournisseurs en France).</p>	
Fonds d'investissement	<p>Latentes</p> <p>Le dirigeant a choisi le repreneur et n'a aucune relation avec le fonds. En outre il s'est entièrement dégagé du capital.</p>	<p>Déterminantes</p> <p>Le dirigeant a construit la stratégie de développement en étroite collaboration. Il est devenu majoritaire et envisage la revente de l'entreprise.</p>
Cédant Repreneur	<p>Latentes</p> <p>Le cédant accepte des conditions financières favorables au repreneur et met tout en œuvre pour lui permettre de réussir la reprise.</p>	<p>Latentes</p> <p>Le repreneur répond à une partie des attentes du cédant (pérennité, localisation de l'entreprise.) En revanche, il ne partage pas sa vision managériale.</p>

Synthèse : La catégorisation des PP selon leur capacité d'influence

L'analyse des différentes catégories de parties prenantes selon leurs attentes (Bougllet, 2005) définies selon les attributs d'Urgence, de Légitimité et de Pouvoir (Mitchell et al., 1997) nous permet de tirer différents enseignements :

- **Les salariés peuvent être différenciés selon deux catégories** : le « noyau dur » (essentiellement des cadres dans nos différents cas) est une partie prenante considérée comme « Déterminante » et le dirigeant doit faire particulièrement attention à ses attentes. Les cédants et repreneurs ne considèrent pas toujours de la même façon ces salariés. Un salarié « Déterminant » pour le cédant peut être perçu comme « En attente » par le repreneur. Dans ce cas, il prendra moins de soin à répondre à ses attentes.
- **Les autres salariés** (essentiellement des non-cadres) sont rarement perçus comme parties prenantes « déterminantes » par les dirigeants. Les repreneurs sont plus enclins que les cédants à les considérer comme des parties prenantes « latentes ». Cela pourra se traduire par une non-réponse à leurs attentes et même dans certains cas à des licenciements si les performances sont jugées trop faibles ou si l'adhésion au projet du repreneur insuffisante.
- **Les clients** de nos cas (mais leur nombre est très faible) sont rarement jugés comme des parties prenantes « Déterminantes ». Cela est peut-être la conséquence de la prudence des repreneurs à nous mettre en relation avec eux et le choix de clients secondaires.
- **Les fournisseurs** sont souvent considérés comme une partie prenante « Déterminante » par les cédants et dans deux cas par les repreneurs. Ceci peut s'expliquer d'une part par la vision partenariale exprimée par les cédants et d'autre part par les spécificités de l'activité des certaines entreprises (commerce en BtoB).
- **Les apporteurs de ressources financières** (fonds et actionnaires) sont souvent considérés comme parties prenantes « déterminantes » par le repreneur mais parfois cette partie prenante est « En attente », soit parce que le repreneur a pu choisir son partenaire plutôt qu'être choisi, soit parce que le repreneur mesure mal ses capacités d'influence. Dans ce cas, un conflit émerge et la reprise peut se solder par un échec.
- **Les différences de perception** des parties prenantes par le cédant et le repreneur sont très présentes dans nos différents cas. Les perceptions réciproques différentes traduisent les difficultés relationnelles rencontrées.

2.3. La catégorisation des parties prenantes selon leurs intérêts dominants

Les différentes parties prenantes d'une reprise ont des intérêts dominants variés (Estève & Mahé de Boislandelle, 2015) et parfois contradictoires. Ainsi, les cédants et repreneurs seront particulièrement attentifs aux risques juridiques, de réputation, de perte de compétence, à la stratégie... Les actionnaires et investisseurs seront plus soucieux de la rentabilité, de la solvabilité et de manière générale des performances économiques et financières. Les clients et fournisseurs seront vigilants quant à la poursuite du partenariat aux conditions de prix, de volumes ou à la qualité des produits. Enfin, les salariés seront soucieux de la rémunération, de la pérennité de leur emploi, de l'intérêt de leurs tâches et des conditions de travail. Nous avons codé les entretiens avec les différentes catégories d'intérêts dominants recensés par Estève & Mahé de Boislandelle (2015). Nous n'avons pas identifié de catégories supplémentaires. En revanche, certaines n'ont pas été citées (voir graphique 1 ci-contre). Les données sont exprimées en proportion de citations. Nous avons codé un intérêt dominant à chaque fois qu'il était formulé. Certains intérêts ont été codés plusieurs fois pour une même partie prenante (la stratégie, par exemple) et certaines parties prenantes ont indiqué plusieurs intérêts dominants simultanément. Il y a donc un nombre supérieur de citations que d'entretiens réalisés et codés. Notre démarche n'est pas statistique mais elle vise à mettre en évidence les préoccupations spontanées des parties prenantes, ces résultats nous permettent de faire émerger les intérêts dominants.

a. Les intérêts dominants de l'ensemble des parties prenantes

On peut distinguer trois groupes d'intérêts dominants pour l'ensemble des parties prenantes. Le premier et le troisième groupe sont très peu différenciants car ils sont partagés par toutes les parties prenantes ou ne sont la préoccupation d'aucune. Le second groupe est très différenciant et peut être réparti en deux sous-groupes : les intérêts dominants liés au fonctionnement de l'entreprise, et ceux liées aux résultats de ce fonctionnement.

Dans le groupe 1, une attention très forte est portée sur **la stratégie actuelle et future** de l'entreprise :

« *Moi j'attendais depuis un certain temps qu'il y ait une redynamisation, qu'on redéfinisse une ligne directrice, qu'on fasse des orientations, qu'on redéfinisse des projets bien ciblés autour d'une ligne directrice, une ligne de conduite, un cheval de bataille.* » **SaCa1.C**

Dans le groupe 2, les préoccupations tournent autour des processus de production de l'entreprise (maintien de l'emploi, des compétences, des conditions de travail), et de questions économiques et financières (prix, profit, qualité).

Emploi : « De faire en sorte que quand on va sortir, elle soit plus grande, plus forte, plus structurée, qu'elle ait créée des emplois. » **Fond.D**

Compétences : « Il faut que j'évolue, que j'apprenne de nouvelles choses, que je découvre, là je suis à un stade où je suis bloquée. J'ai attendu ce changement pour cette évolution. » **SaNoCa.A**

Conditions de travail : « On n'est pas à [Nom grande ville], on n'a pas de bouchons, on n'est pas loin de la forêt, on a un lieu de travail qui est quand même agréable » **SaCa2.D**

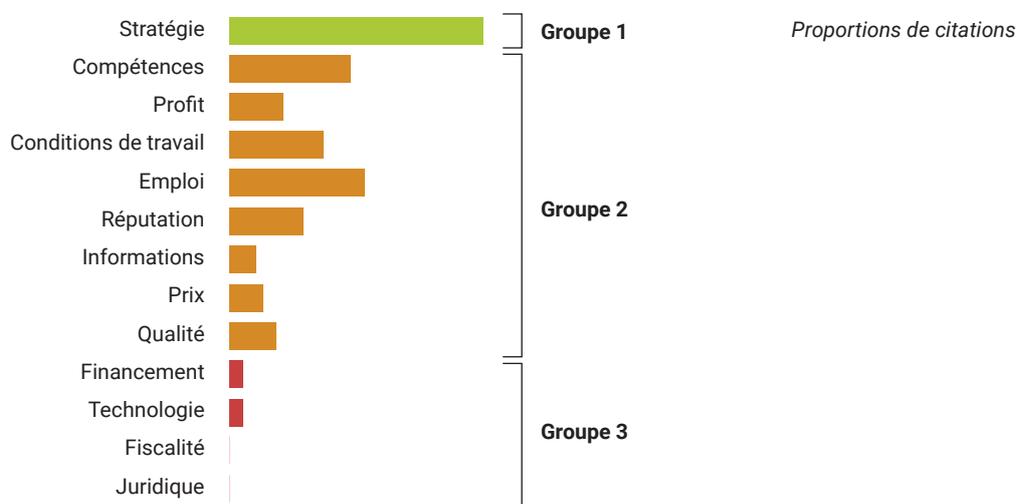
Profit : « qu'on puisse retrouver notre compte en tant qu'associés. » **SaCaAc2.B**

Qualité : « On est une société technique, on veut faire des installations qui marchent. » **Rep.D**

Enfin, le groupe 3 correspond aux intérêts dominants faible ou inexistant. Il s'agit de préoccupations techniques autour de la reprise comme la fiscalité, les questions juridiques, les problématiques technologiques et les modalités de financement.

Financement : « Quand le repreneur n'a pas assez d'argent pour faire tout seul, avec les banques comme associées, ça rajoute de la difficulté. Il faut que l'on s'entende avec le dirigeant, avec les banques. » **Fond.D**

Ces résultats peuvent s'expliquer par la période de la reprise durant laquelle les données ont été recueillies (transition, nouvelle direction et post-reprise). La reprise est actée pour les parties prenantes et les enjeux sont la pérennité de l'organisation et la place des individus (et des parties prenantes) à l'issue des changements à venir ou en cours.



Graphique 1 – Intérêts dominants de l'ensemble des parties prenantes

b. Les résultats par parties prenantes

■ Les cédants et les repreneurs

Ils partagent un fort intérêt pour la stratégie du repreneur et se différencient sur les questions spécifiques liées à leurs relations avec l'entreprise comme la stratégie post-reprise, la préservation des compétences clefs et la réputation de l'entreprise. De façon plus marginale, les deux parties prenantes prennent en compte les conditions de travail et le maintien de la qualité des produits. Les cédants sont très attentifs à l'emploi tandis que les repreneurs n'en font pas une priorité. Les repreneurs sont sensibles à la technologie (en lien avec les compétences clefs et à la rentabilité de l'entreprise).

Stratégie : « *Ce que je veux c'est amener [Entreprise A] à un niveau où je n'ai pas pu l'amener. Grâce à [Repreneur A], grâce à [salariés noyau dur], grâce à tout le staff.* » **Ced.A**

Compétences : « *Du coup on rassemble un certain nombre de savoir-faire.* » **Rep.D**

Réputation : « *La bonne image de l'entreprise est extrêmement importante en matière de recrutement.* » **Rep.C**

Emploi : « *C'était important aussi qu'il conserve le personnel.* » **Ced.D**

« *Il y en a un [repreneur potentiel], j'ai rapidement cessé avec lui parce qu'il voulait que je licencie 12 de mes collaborateurs pour améliorer le ratio charges de personnel sur marge brute.* » **Ced.B**

■ Les salariés

Ces résultats sont assez conformes aux attendus théoriques concernant l'emploi et les conditions de travail. Toutefois, l'intérêt fort exprimé à l'égard de la stratégie du repreneur constitue une différence notable avec ces attendus. Cela peut s'expliquer par le type d'entreprise (PME) et par une représentation forte des cadres salariés dans « l'échantillon » étudié. Les salariés « hors noyau dur » expriment davantage d'intérêt pour l'emploi et les conditions de travail que les autres salariés même si la stratégie est leur priorité.

Conditions de travail : « *J'aspire à travailler à temps partiel jusqu'à 60 ans et partir sur la pointe des pieds à 62. Elle a dit pourquoi pas ? Mes objectifs de vie sont là, il me reste 2 ans de temps complet.* » **SaCaAc1.B**

« *Ce qui était important pour moi au moment de la transmission, c'est le maintien de ma qualité de vie au travail.* » **SaNoCa.D**

Emploi : « *Ce que je crains de perdre, c'est que [entreprise B] n'existe plus, que ce soit la fin de l'histoire, d'un collectif.* » **SaNoCa.B**

Stratégie: *« Je souhaitais du changement, qu'on bouge un peu les murs. Je commençais à m'ennuyer. Moi j'attendais depuis un certain temps qu'il y ait une redynamisation, qu'on redéfinisse une ligne directrice, qu'on fasse des orientations, qu'on redéfinisse des projets bien ciblés autour d'une ligne directrice, une ligne de conduite, un cheval de bataille. » SaCa1.C*

■ Les fournisseurs et les clients

Ils sont essentiellement intéressés par la stratégie du repreneur et le maintien des conditions d'échange économiques (prix, qualité, réputation...). Les fournisseurs associant souvent la stratégie au partenariat réalisé avant la reprise :

« En fait, on voudrait renforcer notre partenariat pour mettre en commun nos visions du marché et nos forces pour mieux les servir et se développer. » Four.C

■ Les actionnaires (fonds d'investissement et groupes financiers)

Les actionnaires (fonds d'investissement et groupes financiers) portent leur regard sur la stratégie du repreneur, les questions financières (profit, Financement) et sur le développement ou le maintien des capacités de développement (compétences et emploi). Ces résultats sont conformes aux attendus.

Stratégie: *« Il faut qu'on se sente en confiance : il y a deux choses. Il faudra un projet, il faut le réécrire, qui va servir de ligne directrice et qu'en face de nous on ait bien les équipes qui sont à même de mener à bien cette stratégie. » Fond.C*

c. Les résultats par cas

Les différents cas présentent des similitudes mais aussi des différences assez fortes.

Les similitudes entre les cas : dans chacun des cas la stratégie du repreneur est au centre des préoccupations et apparaît comme premier intérêt dominant. D'autres intérêts dominants (compétences, emploi, conditions de travail) sont présents dans tous les cas avec un nombre de citations différent. Cela est cohérent avec ce que nous avons observé dans la présentation par parties prenantes. En outre, ici encore, les aspects techniques de la reprise (juridiques, financiers, fiscaux) sont négligeables.

Les différences entre les cas : le cas B se distingue par un nombre élevé de citations d'intérêts dominants, une très forte préoccupation concernant la stratégie et dans une certaine mesure l'emploi et la réputation. Cela peut s'expliquer par le « choc culturel vécu » par l'organisation : le cédant ayant été remplacé par un repreneur issu d'un grand groupe « concurrent » avec l'intention de mettre en place les méthodes de travail de son entreprise d'origine.

« Les premiers groupes de travail ont été très compliqués à animer puisqu'ils ne savaient pas travailler entre eux. C'était surprenant. S'il n'y avait pas eu le guide, un moment ça partait à vau-l'eau. Je n'arrivais pas à respecter un planning. Quand je reprends l'entreprise, il n'y a pas d'architecture hiérarchique ou d'animation. Il y a un animateur central, pas d'articulation, de rouage managérial intermédiaire finalement. » **Rep.B**

« Alors, [Repreneur B] nous dit qu'il a les mêmes valeurs. Moi, j'avoue, qu'au début, je ne le crois pas parce qu'il vient d'une entreprise qui est complètement différente de la nôtre, alors je me dis que, forcément, les valeurs ne peuvent pas être les mêmes. On ne prend pas une entreprise de 500 personnes comme une entreprise de 50. Le fonctionnement n'est pas le même, les valeurs non plus, non au début je n'y crois pas. » **SaNoCa.B**

« Ben le management de [Cédant B] et celui du repreneur, ce n'est pas la même chose. Avant, c'était dans la confiance et c'était simple. Maintenant c'est plus compliqué, il faut toujours demander plein de choses. » **Cli.B**

Le cas C se distingue par un faible nombre de citations d'intérêts dominants et par une relative importance de la question de l'évolution des prix. Ce dernier point est le fait des clients et des fournisseurs qui s'inquiètent de la recherche d'amélioration de la rentabilité évoquée dans les relations avec l'entreprise :

« Nos relations sont un peu déséquilibrées, c'est difficile d'obtenir un prix. Parfois même, ils augmentent leurs prix sans forcément de justification ou bien ils peuvent nous rappeler qu'ils ont d'autres distributeurs, ce qui est vrai. » **Cli.C**

« Avant, il y avait plus de relationnel. Maintenant, c'est la négociation, c'est aussi les appels d'offres. » **Four.C**

Les cas A et D ont de nombreux points communs : un nombre important de citations d'intérêts dominants et une répartition assez proche des sujets de préoccupation sauf sur la réputation et la technologie. Le faible nombre de citations sur ces questions rend difficile l'analyse.

Synthèse : La catégorisation des PP selon leurs intérêts dominants

Les préoccupations des parties prenantes peuvent être classées en trois catégories :

- Une attention très forte portée sur la stratégie actuelle et future de l'entreprise. Ces intérêts sont partagés par toutes les parties prenantes et sont peu différenciants.
- Des préoccupations exprimées autour des processus de production et du fonctionnement de l'entreprise, d'une part (maintien de l'emploi, des compétences, des conditions de travail) et des questions économiques et financières (prix, profit, qualité), d'autre part. Ces intérêts sont très différenciants en fonction de la partie prenante.
- Un intérêt faible ou inexistant pour les questions techniques autour de la reprise (fiscalité, juridique, technologique et modalité de financement). Ces intérêts sont peu différenciants.

Ces résultats peuvent s'expliquer par la période de la reprise durant laquelle les données ont été recueillies (transition, nouvelle direction et post-reprise). La reprise est actée pour les parties prenantes et les enjeux sont la pérennité de l'organisation et la place des individus (et des parties prenantes) à l'issue des changements à venir ou en cours.

Des parties prenantes partageant un fort intérêt pour la stratégie du repreneur et se différenciant sur les questions spécifiques liées à leurs relations avec l'entreprise

- Les cédants et repreneurs partagent des préoccupations fortes pour la stratégie post-reprise, la préservation des compétences clefs et la réputation de l'entreprise. De façon plus marginale, les deux parties prenantes prennent en compte les conditions de travail et le maintien de la qualité des produits. Les cédants sont très attentifs à l'emploi tandis que les repreneurs n'en font pas une priorité. Les repreneurs sont sensibles à la technologie (en lien avec les compétences clefs et la rentabilité de l'entreprise).
- Les salariés, de façon assez conforme aux attendus théoriques, sont concernés par l'emploi et les conditions de travail. Toutefois, l'intérêt fort exprimé à l'égard de la stratégie du repreneur constitue une différence notable avec ces attendus. Cela peut s'expliquer par le type d'entreprise (PME) et par une représentation forte des cadres salariés dans « l'échantillon » étudié. Les salariés « hors noyau dur » expriment davantage d'intérêt pour l'emploi et les conditions de travail que les autres salariés même si la stratégie est leur priorité.

- Les fournisseurs et les clients sont essentiellement intéressés par la stratégie du repreneur et le maintien des conditions d'échange économiques (Prix, Qualité, Réputation...). Les fournisseurs associent souvent la stratégie au partenariat réalisé avant la reprise.
- Les actionnaires (fonds d'investissement et groupes financiers) portent leur regard sur la stratégie du repreneur, les questions financières (Profit, Financement) et sur le développement ou le maintien des capacités de développement (compétences et emploi). Ces résultats sont conformes aux attendus.

Les différents cas présentent des similitudes mais aussi des différences assez fortes. Dans chacun des cas la stratégie du repreneur est au centre des préoccupations et apparaît comme premier intérêt dominant. D'autres intérêts dominants (compétences, emploi, conditions de travail) sont présents dans tous les cas avec un nombre de citations différent. Cela est cohérent avec ce que nous avons observé dans la présentation par parties prenantes. Le cas B se distingue par un nombre élevé de citations d'intérêts dominants, une très forte préoccupation concernant la stratégie et dans une certaine mesure l'emploi et la réputation.

Le cas C se distingue par un faible nombre de citations d'intérêts dominants et par une relative importance de la question de l'évolution des prix. Les cas A et D ont de nombreux points communs : un nombre important de citations d'intérêts dominants et une répartition assez proche des sujets de préoccupation sauf sur la réputation et la technologie.

CONCLUSION : LES PARTIES PRENANTES D'UNE REPRISE

Nos résultats nous permettent de répondre à notre première question de recherche: Quelles sont les caractéristiques des parties prenantes d'une reprise? (QR1) On peut caractériser les parties prenantes d'une reprise selon **trois dimensions**.

1. Leurs liens avec l'entreprise selon deux modalités: interne ou externe. Nous ne retenons pas l'appartenance à la famille du cédant car dans une RPP cette situation survient mais elle est rare et peut être considérée comme un facteur d'influence, non pas comme une modalité en soi.

2. Leur capacité d'influence perçue par le dirigeant (cédant ou repreneur). Nous avons interprété la nécessité par le repreneur de prendre en compte les attentes des parties prenantes comme leur capacité d'influence sur la reprise, c'est-à-dire leur impact dans la réalisation des échanges de ressources. Ainsi, une partie prenante ayant un haut niveau d'impact (mobilisant les trois critères de Pouvoir, de Légitimité et d'Urgence et qualifiée de « déterminante ») pourra imposer au repreneur des conditions d'échange qui lui seront plus favorables. Nous pensons que la capacité d'influence est subjective et dépend de l'interprétation du repreneur, même si elle peut s'appuyer sur des éléments objectifs.

Nous proposons de retenir trois modalités principales de capacité d'influence :

« **Déterminante** »: dans ce cas le dirigeant prend en compte les attentes avec une grande considération et mobilisera les ressources suffisantes pour les satisfaire.

« **En attente** »: dans ce cas le dirigeant prend en compte les attentes et tentera dans la mesure du possible d'y répondre en fonction des ressources dont il dispose.

« **Latente** »: dans ce cas le dirigeant ne se préoccupe pas ou peu des attentes et prend le risque (considéré comme faible) que les relations affectent la reprise.

Il est à noter que perception erronée du repreneur (ou du cédant) de la capacité d'influence des parties prenantes peut influencer négativement la reprise.

3. Leurs intérêts dominants. On peut distinguer trois groupes d'intérêts dominants pour l'ensemble des parties prenantes. Le premier (intérêts cités par toutes les parties prenantes) et le troisième (intérêts non, ou très peu, cités) sont très peu différenciants.

Le second groupe est très différenciant et peut être réparti en deux sous-groupes: **les préoccupations liées au fonctionnement** de l'entreprise et **les préoccupations liées aux résultats** de ce fonctionnement. Nous retenons pour différencier les parties prenantes les intérêts dominants du second groupe avec ces deux dernières modalités.

Les intérêts liés au fonctionnement de l'entreprise correspondent au maintien des compétences, de l'emploi, aux conditions de travail et l'obtention d'information. **Les intérêts liés aux résultats** sont en rapport avec la réputation, le profit, la qualité, le prix.

En synthèse nous pouvons caractériser les différents cas étudiés de la façon suivante. Les parties prenantes sont classées en différentes catégories et caractérisées par trois dimensions: leur situation par rapport à l'entreprise (interne-externe), leur capacité d'influence (avec trois modalités: « déterminante » quand leur capacité d'influence est forte, « en attente » quand la capacité d'influence est modérée et « latente » quand elle est faible) et enfin les types d'intérêts dominants (orientés fonctionnement-orientés résultats). On observe que toutes les parties prenantes sont catégorisées mais que toutes les catégories ne sont pas présentes dans chaque cas. On trouvera dans les pages suivantes, pour chacun des cas, les catégorisations des parties prenantes présentées dans des fiches-résultats.

Tableau 35

SELON LE CÉDANT A	ATTENTES	INTERNE	EXTERNE
FONCTIONNEMENT	Déterminantes	Cédant Repreneur Salariés « Noyau dur »	
	En attentes		
	Latentes	Salariés hors « Noyau dur »	
RÉSULTATS	Déterminantes		Clients Fournisseurs
	En attentes		Fonds d'Investissement
	Latentes		

SELON LE REPRENEUR A	ATTENTES	INTERNE	EXTERNE
FONCTIONNEMENT	Déterminantes	Cédant Repreneur Salariés « Noyau dur »	
	En attentes		
	Latentes	Salariés hors « Noyau dur »	
RÉSULTATS	Déterminantes		Fournisseurs
	En attentes		Clients Fonds d'Investissement
	Latentes		

Tableau 36

SELON LE CÉDANT B	ATTENTES	INTERNE	EXTERNE
FONCTIONNEMENT	Déterminantes	Cédant Salariés « Noyau dur »	
	En attentes	Salariés hors « Noyau dur »	
	Latentes		
RÉSULTATS	Déterminantes		Clients Fournisseurs
	En attentes		Fonds d'Investissement
	Latentes	Repreneur	

SELON LE REPRENEUR B	ATTENTES	INTERNE	EXTERNE
FONCTIONNEMENT	Déterminantes		
	En attentes	Salariés « Noyau dur »	
	Latentes	Cédant Salariés hors « Noyau dur »	
RÉSULTATS	Déterminantes	Repreneur	Fournisseurs Fonds d'Investissement
	En attentes		Clients
	Latentes		

Tableau 37

SELON LE CÉDANT C	ATTENTES	INTERNE	EXTERNE
FONCTIONNEMENT	Déterminantes	Cédant Salariés « Noyau dur »	
	En attentes	Salariés hors « Noyau dur »	
	Latentes	Repreneur	
RÉSULTATS	Déterminantes	Fonds d'investissement	Clients Fournisseurs
	En attentes		
	Latentes		

SELON LE REPRENEUR C	ATTENTES	INTERNE	EXTERNE
FONCTIONNEMENT	Déterminantes	Repreneur Salariés « Noyau dur »	
	En attentes	Cédant	
	Latentes	Salariés hors « Noyau dur »	
RÉSULTATS	Déterminantes		
	En attentes		Fournisseurs
	Latentes		Clients Fonds d'investissement

Tableau 38

SELON LE CÉDANT D	ATTENTES	INTERNE	EXTERNE
FONCTIONNEMENT	Déterminantes	Cédant Salariés « Noyau dur »	
	En attentes	Salariés hors « Noyau dur »	
	Latentes		
RÉSULTATS	Déterminantes	Repreneur	Clients Fournisseurs
	En attentes		Fonds d'Investissement
	Latentes		

SELON LE REPRENEUR D	ATTENTES	INTERNE	EXTERNE
FONCTIONNEMENT	Déterminantes	Salariés « Noyau dur »	
	En attentes	Cédant	
	Latentes	Salariés hors « Noyau dur »	
RÉSULTATS	Déterminantes	Repreneur	Fonds d'Investissement
	En attentes		Clients Fournisseurs
	Latentes		

Section 3 – Les relations entre le repreneur et les parties prenantes

Dans cette section, nous cherchons à répondre à notre deuxième question de recherche (QR2): «Quelles sont les relations établies par le repreneur et les parties prenantes d'une reprise?»

Une transmission-reprise a pour conséquence principale la rupture des relations entre les différentes parties prenantes de l'organisation et le dirigeant prédécesseur et la nécessaire construction de nouvelles relations avec le successeur. Le repreneuriat peut s'analyser comme un processus «incarné par un ou plusieurs individus s'associant en impulsant une nouvelle organisation sur la base d'une entité rachetée afin d'apporter une valeur accrue, voire nouvelle, aux parties prenantes et à leur projet» (Deschamps, 2003). Les relations entre le dirigeant de l'entreprise (le cédant comme le repreneur) et les parties prenantes sont fondées sur des échanges de ressources sociales et permettant à chaque partie prenante d'avoir une réponse satisfaisante (ou non) à ses attentes. L'analyse des relations d'échanges peut passer par la détermination des «classes» de ressources échangées qui sont caractérisées par différentes dimensions (tangibilité/universalité, instrumentale/symbolique) (Foa, 1974). Pour mieux comprendre l'importance des échanges de ressources entre les parties prenantes et le repreneur, il nous semble nécessaire d'«éclairer» ces échanges à la lumière de ce qu'ils étaient avec son prédécesseur. Ainsi, nous avons élargi notre analyse à l'étude des relations entre le cédant et les parties prenantes pour mieux comprendre les transformations des relations d'«avant reprise» en relations d'«après reprise».

Ainsi, nous présentons en 3.1 les différentes ressources échangées par les parties prenantes et les dirigeants (cédant et repreneur) et nous comparons ces échanges. Nous cherchons à repérer si certaines classes et sous-classes de ressources sont plus souvent échangées et si des différences de préférence d'échange de ressources sont observables en fonction des types de parties prenantes.

En 3.2, nous présentons les cadres (Fiske, 1991, 1992) et les règles d'échanges (Clarke & Mill, 1993) de chaque cas étudié et pour chaque cédant et chaque repreneur et évaluons les différences et les similitudes. Ces cadres et ces règles d'échanges ont pour utilité de «simplifier la vie sociale». Le choix par l'individu (ici le cédant ou le repreneur) d'un cadre et d'une règle doit permettre aux parties prenantes de connaître les conditions d'échanges avec eux.

Enfin, en 2.3, nous présentons les facteurs contextuels (événements d'ancrage et motivation des acteurs) influençant les relations d'échanges entre le repreneur et les parties prenantes dans les différents cas observés.

Pour mettre en évidence les différences entre les parties prenantes et les différences entre les cas, nos résultats sont présentés en proportion de citations. En effet, cela nous permet de mieux observer les éléments saillants, c'est-à-dire l'importance relative de chaque élément pour chaque partie prenante.

3.1 Les différentes ressources échangées par les parties prenantes et les dirigeants

Nous présentons successivement les résultats, en les comparant, concernant les repreneurs et les cédants (a) et ceux relatifs aux autres parties prenantes (b). Notre objectif est de mettre en évidence les similitudes et les différences pour l'ensemble des parties prenantes et de faire émerger les préférences d'échanges de ressources de chacune d'entre elles. La taille de l'échantillon ne rend pas pertinentes les comparaisons entre les différents cas.

Nous présentons d'abord nos résultats globaux puis affinons notre analyse en entrant dans le détail de chaque sous-classe de ressources.

Les résultats sont présentés en proportion de références pour mettre en évidence le poids relatif des citations. Ainsi, par exemple, quand nos résultats indiquent qu'un tiers des références concernent la ressource de classe «Amour» pour les cédants, cela traduit le fait que ces derniers évoquent l'échange de cette ressource une fois sur trois. De même, quand les résultats indiquent qu'un dixième des références concerne la ressource «Information», cela traduit que les cédants évoquent cette ressource dans les échanges une fois sur dix. Notre observation ne porte pas sur le nombre de citations en soi mais sur la «surreprésentation relative» de citations de ressources échangées. Dans l'exemple ci-dessus, nous pouvons ainsi interpréter ces résultats comme une large préférence pour des échanges de ressources «Amour» et une faible attente relative d'échange de ressource «Information».

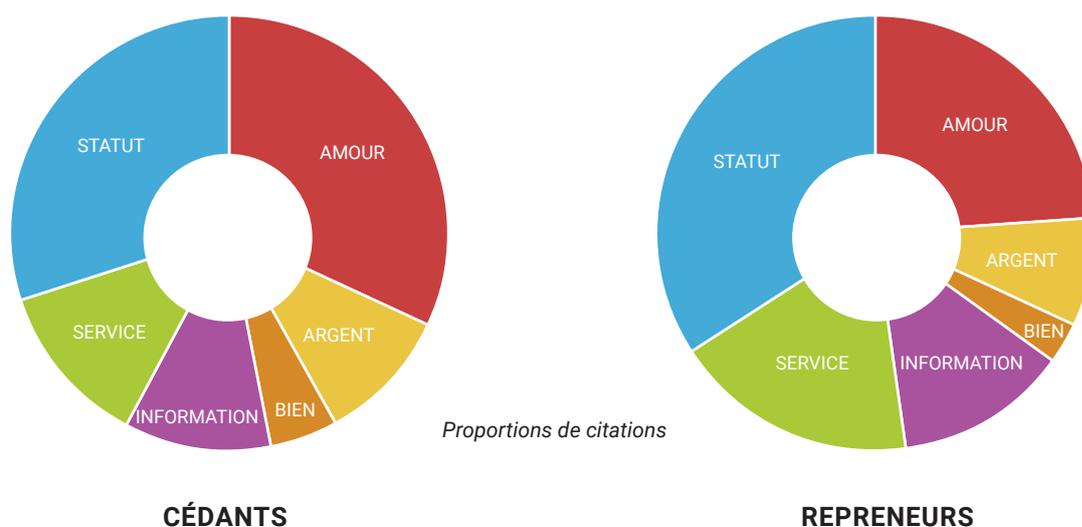
Nous illustrons ces résultats par des verbatims issus de notre terrain et des graphiques. Nous présentons d'abord nos résultats globaux puis affinons notre analyse en entrant dans le détail de chaque sous-classe de ressources.

a. LES RÉSULTATS COMPARÉS DES CÉDANTS ET DES REPRENEURS

LES RÉSULTATS GÉNÉRAUX PAR CLASSE DE RESSOURCES

Nous observons des similitudes très fortes pour les classes «Amour» et «Statut». Ces classes «Amour» et «Statut» sont centrales pour les deux dirigeants, tandis que les classes «Service», «Information» et «Argent» sont moins importantes et que la classe «Bien» est peu échangée. Les échanges de ressource «Argent» sont priorisés de la même façon pour le cédant comme pour le repreneur.

On observe quelques variations toutefois. Ainsi la classe «Statut» est la première échangée pour le repreneur tandis que c'est la classe «Amour» pour le cédant. Enfin, les classes «Service» et «Information» sont plus privilégiées pour le repreneur.



Graphique 2 – Les ressources échangées par les cédants et les repreneurs

CLASSE « AMOUR »

Nous analysons tout d'abord les sous-classes de la classe « Amour ». Les similitudes sont extrêmement fortes, hormis pour la sous-classe « Bienveillance » plus présente avec le cédant. On peut distinguer trois groupes de sous-classes pour les deux types de dirigeants.

Le premier groupe comprend la sous-classe « Association », considérée comme prioritaire.

« Je leur dis à tous que c'est un projet commun, qui sert les intérêts de ceux qui ont cru dans le projet et c'est normal, mais aussi les intérêts collectifs, individuels des salariés. » **Rep.A**

« On était très soudés. Je n'avais pas besoin de demander aux gens d'être investis. » **Ced.D**

Puis le groupe des sous-classes « Affinité », « Sympathie », « Harmonie » et « Bienveillance ».

Affinité : « On peut dire aussi que j'ai une relation affective avec eux. En tant d'années c'est normal. On a parlé de soi quand on s'est rencontré, on a des affinités. » **Cli.A**

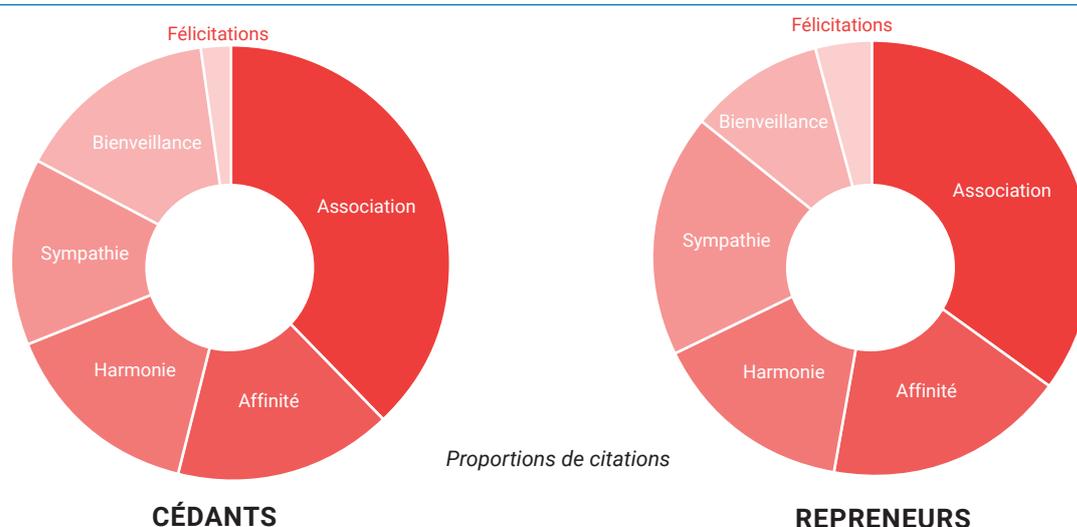
Sympathie : « Comme le lundi de Pentecôte, les salariés travaillaient mais l'entreprise était fermée, on faisait une journée complète de temps festifs, kermesse campagnarde [...]. » **Ced.B**

Harmonie : « Les relations sociales sont bonnes. Les gens ont l'impression, enfin ils savent, qu'ils sont dans une entreprise dans lequel le travail est intéressant. » **Rep. D**

Bienveillance : « Je suis loyal envers [Repreneur A], envers [Cadre A], mon directeur commercial, et c'est pour moi la chose la plus importante. » **Ced.A**

Enfin, notons que la sous-classe « Félicitations » est très peu citée.

« S'ils font bien leur job, on leur dit que c'est super, respect de la compétence ». **Rep.A**



Graphique 3 – La ressource Amour échangée par les cédants et les repreneurs

CLASSE « STATUT »

Nous analysons ensuite les sous-classes de la classe « Statut ». On observe ici encore des similitudes fortes entre cédants et repreneur avec une préférence plus grande pour la « Crédibilité opérationnelle » pour le cédant. On peut distinguer deux groupes de sous-classes pour les deux types de dirigeants. En premier lieu la « Crédibilité » et l'« Acceptabilité » sont considérées comme prioritaires :

Crédibilité : « [Repreneur C] apporte la structure, la réflexion à froid, le financier, l'administratif. »

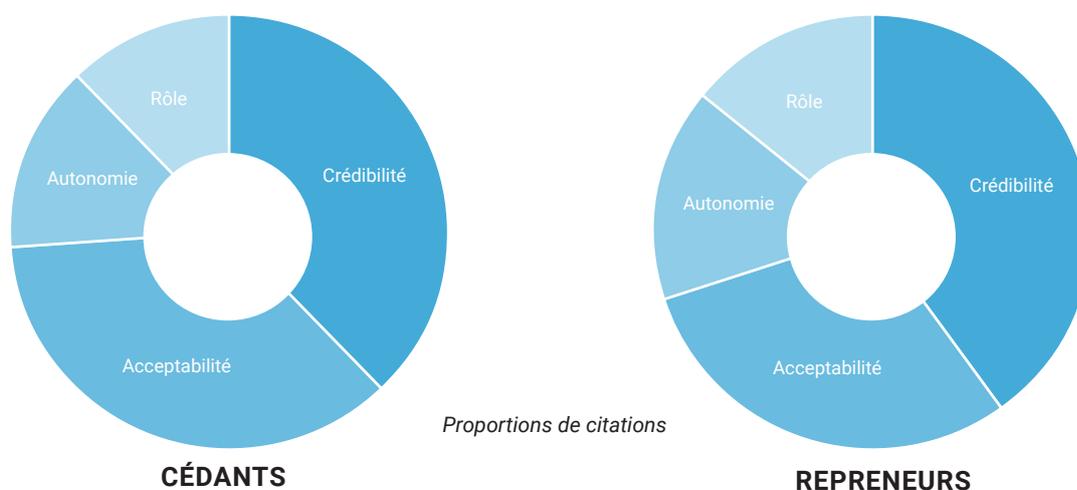
Four.C

Acceptabilité : « C'est quelqu'un qui n'est pas pour dégager les personnes parce qu'elles ne lui correspondent pas, il n'est pas dans la discrimination. L'image que j'avais et ce que j'entendais de lui, dans ses discours, il était humaniste et moi j'aime beaucoup. » **Ced.A**

Puis le groupe des sous-classes « Pouvoir-Autonomie » et « Rôle-Honneur ».

Pouvoir : « Il me dit ce qu'il attend de moi, mais il ne me dit pas comment faire. Il me laisse libre. ». **SaNoCa.B**

Rôle : « Et puis ils m'ont confié de plus en plus de responsabilités. » **SaNoCa.A**



Graphique 4 – La ressource Statut échangée par les cédants et les repreneurs

CLASSE « INFORMATION »

L'analyse des sous-classes de la classe « Information » nous permet d'observer que les similitudes sont extrêmement fortes. On peut distinguer deux types de sous-classes pour les deux types de dirigeants. En premier lieu la sous-classe « Savoir et connaissance » est considérée comme prioritaire. Cette sous-classe correspond très souvent à une offre et à une demande de transparence, d'informations partagées :

Savoir et connaissance : « À partir du moment où vous êtes transparent, les gens ils sont obligés d'être transparents avec vous. Cette notion de transparence est fondamentale. » **Rep.A**

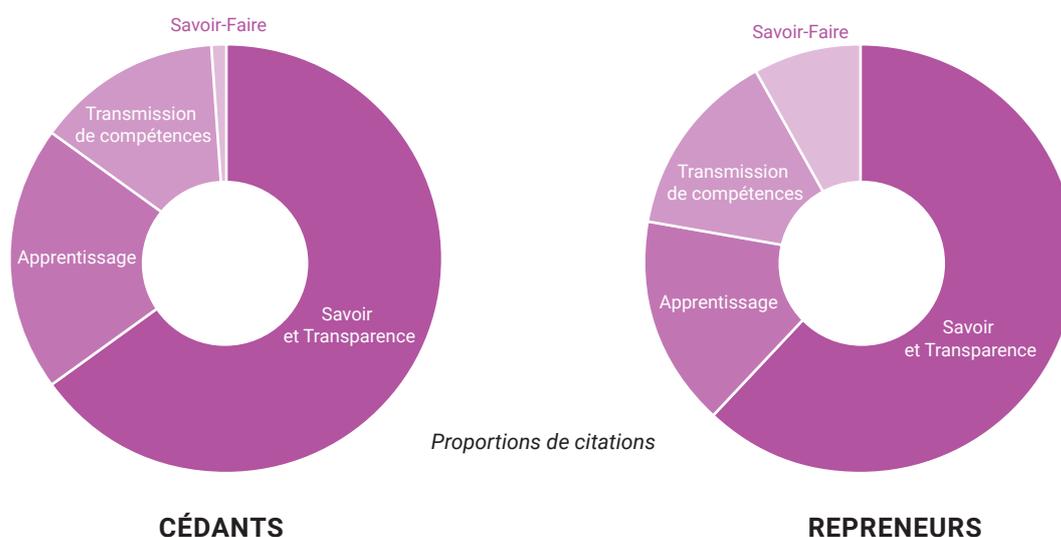
« Quelques clients avaient été prévenus avant la cession, avant la signature. Quelques clients avec lesquels j'avais une relation privilégiée, avec qui j'avais une totale confiance. Je leur ai expliqué pourquoi, je leur ai expliqué quelles étaient mes valeurs, mon nouveau projet de vie, et j'ai parlé à certains de mes limites de compétences éventuelles. Côté fournisseurs, je n'ai pas communiqué avant la signature parce que c'était trop délicat. » **Ced.B**

Puis la sous-classe « Apprentissage-Transmission de compétences » qui est modérément choisie :

Apprentissage-Transmission de compétences : « Moi je n'ai fait que [Entreprise B] mais j'ai fait beaucoup de postes et j'ai appris beaucoup de choses. » **SaNoCa.B**

« On les aide avec de la formation et de l'accompagnement sur le terrain auprès de leurs clients. » **Four1.B**

« J'attends que [Repreneur A] m'apporte de nouvelles compétences, de nouvelles connaissances. J'ai 29 ans, si je ne le fais pas maintenant, je ne vais pas le faire dans 10 ans ou 15 ans. » **SaNoCa.A**



Graphique 5 – La ressource Information échangée par les cédants et les repreneurs

CLASSE « ARGENT »

Les ressources de classe «Argent» sont à la fois assez peu évoquées par les parties prenantes et plus «distribuées» dans les sous-classes. Pour le cédant, «Bénéfice» est associée à la vente de l'entreprise. Pour les salariés, cela correspond aux salaires ou à l'intéressement. Cette sous-classe est la plus évoquée par les parties prenantes dans leurs relations avec le cédant. La «Rentabilité» (marge ou différentiel recettes - dépenses) l'est largement moins. Dans les relations repreneur-parties prenantes toutes les sous-classes sont présentes dans des proportions équivalentes.

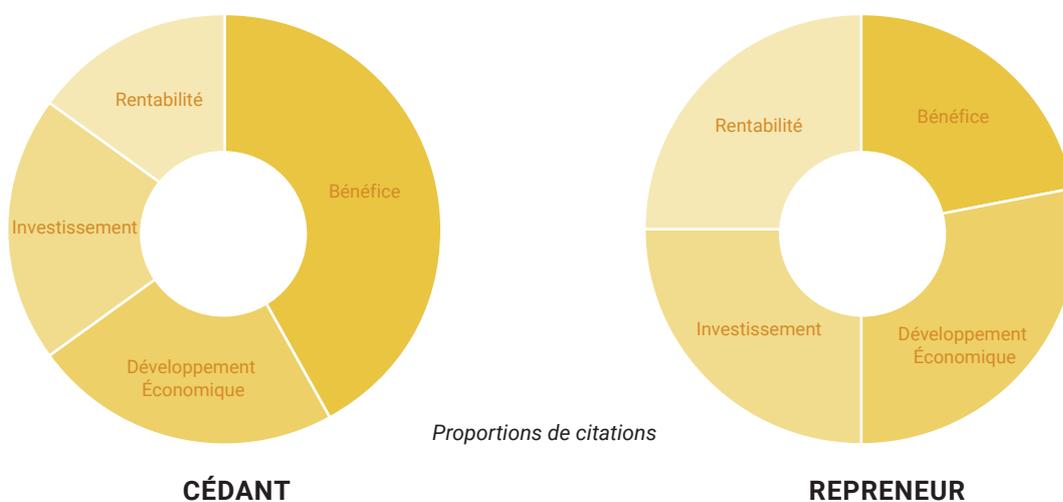
Bénéfice: «Je ne me suis pas enrichi jusqu'à l'année dernière. [Entreprise A] ne m'enrichissait pas. J'ai commencé au Smic et j'ai terminé à 7 000 euros ce qui est un bon salaire. Mais par rapport à l'investissement [personnel], ce n'est pas cher payé... » **Ced.A**

«La participation aux résultats existe depuis très longtemps chez [Entreprise C]. C'est pour vous dire que là aussi on était précurseur » **SaCa1.C**

Développement économique: «J'ai pensé que je pouvais apporter quelque chose, en ce sens que l'entreprise n'exportait pas, ne parlait pas anglais, ne répondait pas aux mails, parce que les mails... C'était compliqué. Elle ne voulait pas faire d'international. » **Rep.D**

Investissement: «La difficulté c'est que des gens comme nous, nous ne sommes pas opérationnels. On peut apporter l'argent pour un deal, c'est notre rôle mais la difficulté, c'est, après, de trouver un dirigeant et d'investir à ses côtés. » **Fond.D**

Rentabilité: «Si je regarde l'évolution de la marge brute de l'entreprise, on est passé de 50 % il y a une douzaine d'années, à 32 %. » **Rep.C**



Graphique 6 – La ressource Argent échangée par les cédants et les repreneurs

LA CLASSE SERVICE

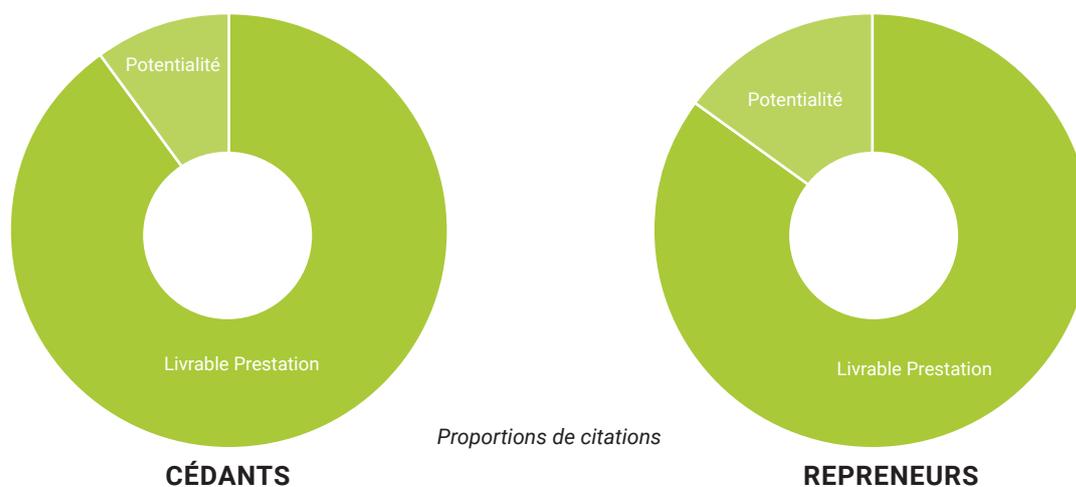
Les ressources de classe « Service » sont très largement évoquées comme contrepartie à une autre ressource. Par exemple, les parties prenantes échangent une ressource « Service » (sous-classe « Prestation ») contre une ressource « Statut » (sous-classe « Crédibilité »). Cette dimension « Prestation » est très majoritaire aussi bien pour le cédant que le repreneur même si pour les échanges parties prenantes-repreneur, la dimension « Potentialité » n'est pas négligeable.

Prestation : « Vous êtes l'interface entre le produit et le chef de rayon ou de secteur ou le patron. Un animateur, il fait son job et il se casse, nous, on faisait des scores et on en était fiers, quand on nous disait tu as 100 produits à vendre, on les vendait tout de suite et en se marrant, et que dans l'italien. » **Ced.A**

« Mais là, il n'y a pas le temps et on continue à bricoler. Donc voilà, ce que je peux apporter même si je n'ai pas tous les bagages scolaires. Je suis travailleur, j'apprends, j'aide la boîte à évoluer. » **SaCa.B**

Aptitude : « On peut traduire la capacité d'engagement d'un repreneur à l'aune de sa capacité à mobiliser ses propres ressources. On veut qu'ils prennent un risque, qu'ils soient en risque dans le projet. » **Fond.A**

« Le recrutement après, c'est du potentiel. Les personnes que vous recrutez créent un potentiel de développement pour l'entreprise. » **Rep.C**



Graphique 7 – La ressource Service échangée par les cédants et les repreneurs

LA CLASSE BIEN

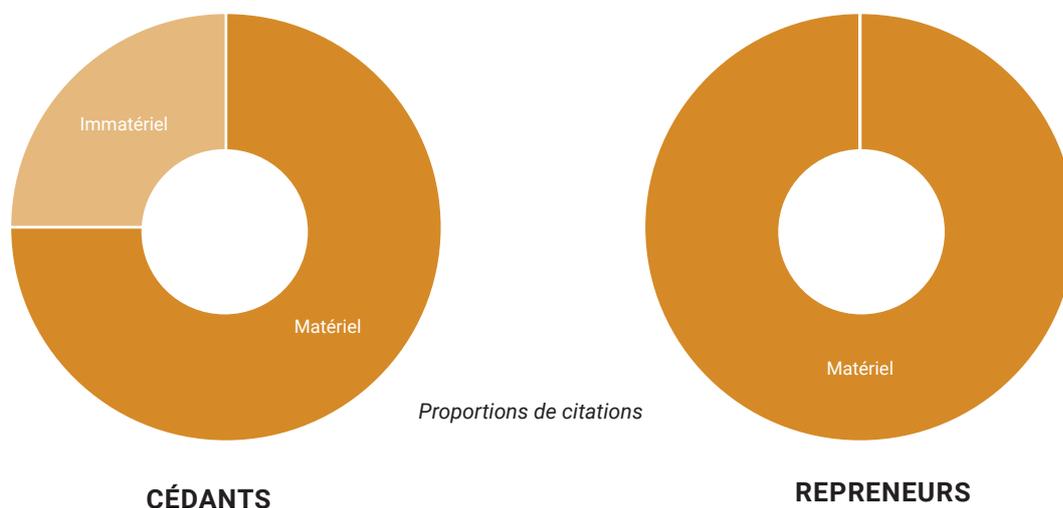
Enfin, les ressources de classe « Bien » sont très peu évoquées et quand elles le sont, la dimension « Bien matériel » domine très largement.

Bien matériel : « Il savait que je cherchais une entreprise plutôt entre 10 et 50 personnes dans l'Ouest près de la côte. » **Rep.B**

« Nous sommes fabricants de vis pour le bois et le béton. » **Four1.B**

Bien immatériel : « La bonne image de l'entreprise est extrêmement importante en matière de recrutement. » **Rep.C**

« Par contre, c'est vrai qu'ils ont développé des certifications et des labels de qualité. Donc ils ont répondu à nos nouveaux cahiers des charges et c'est mieux aussi pour notre image. » **Cli.D**



Graphique 8 – La ressource Bien échangée par les cédants et les repreneurs

b. LES RÉSULTATS COMPARÉS DES PARTIES PRENANTES

COMPARAISON PAR PARTIES PRENANTES ET CLASSES DE RESSOURCES

On observe des similitudes fortes lors de l'analyse des préférences d'échanges. Toutes les parties prenantes échangent toutes les ressources¹. La classe « Statut » est toujours choisie en priorité quelle que soit la partie prenante. En outre, on peut identifier globalement trois groupes de classes pour chaque partie prenante : les classes très largement privilégiées avec plus d'un quart de citations, les classes modérément choisies (entre 1/4 et 1/10^e des citations) et les classes très faiblement citées (moins de 1/10^e des citations).



Graphique 9 – Les ressources échangées par les autres parties prenantes

La comparaison des préférences de ressources par classes de ressources met en évidence

¹ Les salariés échangent des ressources « Bien » mais en tellement faible quantité que cela n'est pas visible dans le graphique.

des singularités pour chaque partie prenante : les Salariés se caractérisent par une préférence forte pour l'«Amour» et le «Statut¹». Ces deux classes de ressources représentent plus des deux tiers des échanges réalisés avec le cédant et le repreneur. Les classes «Argent» et «Bien» sont très peu priorisées. Les «Clients» attendent du «Statut» et du «Service». On peut se questionner sur la faiblesse de l'«Argent» dans les ressources échangées. Les «Fournisseurs» attendent du «Statut», de l'«Amour» et de l'«Argent». L'importance de l'«Amour» (deuxième priorité) peut être considérée comme un résultat contre intuitif. Les «Actionnaires» attendent du «Statut» et de l'«Argent», ce qui correspond bien aux enjeux spécifiques de cette partie prenante avec le cédant et le repreneur. Toutefois l'importance de l'«Amour» en troisième priorité est un résultat contre intuitif.

En approfondissant l'analyse en comparant les sous-classes de ressources choisies de préférence pour chaque partie prenante, on observe les éléments suivants.

¹ Par simplification dans la présentation des résultats nous utilisons le nom de la classe plutôt que la terminologie théorique : «ressources de classes Amour».

LES SALARIÉS

Les sous-classes de l'«Amour» : la sous-classe privilégiée est «Association», ce qui traduit les attentes réciproques aussi bien des dirigeants (voir résultats plus haut) que des salariés de s'engager dans un projet collectif, de participer au succès de l'entreprise.

« Mon rôle n'est pas de faire plaisir à tout le monde, on a un objectif collectif et il faut mettre tous les ingrédients pour arriver à cet objectif collectif. » **Rep.A**

« On a été en difficulté en 99 et je leur ai demandé de faire des efforts salariaux pendant trois mois avec une baisse de 10 % et 50 % pour moi. Pendant trois mois, on a plus eu de commandes. Je n'ai viré personne. » **Ced.D**

« C'était vraiment l'entreprise familiale. On sentait qu'il y avait tout un collectif derrière avec les anciens de [Entreprise B]. Et ça donnait envie de faire partie de cette histoire-là. » **SaCa.B**

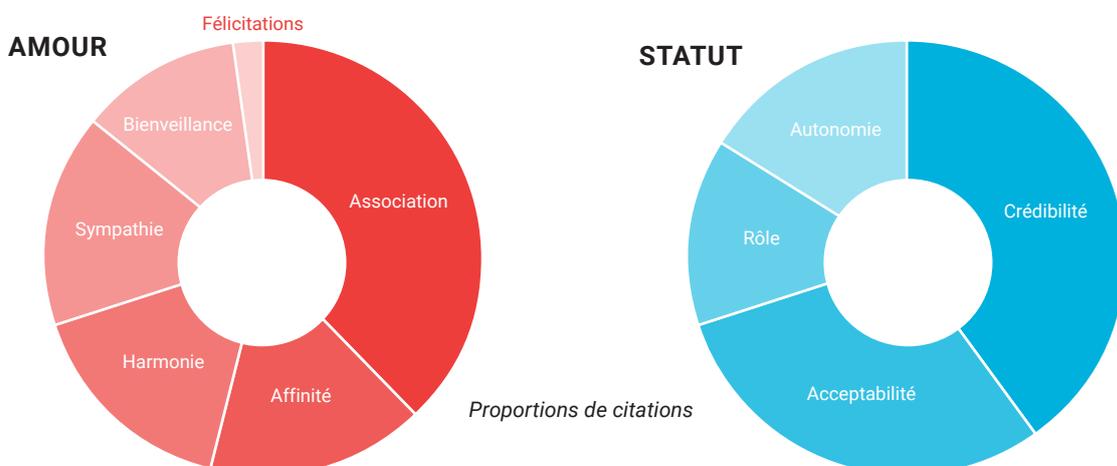
Les sous-classes du «Statut» : la sous-classe privilégiée est «Crédibilité» et dans une large mesure l'«Acceptabilité». Cela correspond aux enjeux professionnels au cœur des relations entre les dirigeants et les salariés.

Crédibilité : « Quand j'étais au marketing, j'avais trouvé une technologie [...]. J'ai fait un business plan et le groupe a dégagé 50 millions, j'ai créé une start-up. » **Rep.D**

« Je ne pense pas qu'on confie la logistique à quelqu'un qui n'est pas compétent. » **SaNoCa.B**

Acceptabilité : « J'ai constaté que les endroits où on avance le plus sont les endroits où on avance le mieux et où les gens se sentent bien et sont respectés. » **Rep.A**

« J'avais du respect pour [Cédant B] étant donné qu'il m'avait appris tout le métier, qu'il m'avait beaucoup donné. » **SaCa.B**



Graphique 10 – Les ressources Amour et Statuts échangées par les salariés

LES CLIENTS ET FOURNISSEURS

Les sous-classes de l'«Amour» : les parties prenantes attendent un partenariat ou du co-développement. Ces éléments se retrouvent dans la sous-classe «Association».

« On peut aussi se fâcher avec des industriels qui ne jouent pas le jeu dans ce sens-là. C'est arrivé avec le plus gros industriel avec qui on est partenaire depuis 4 ans où je lui ai dit à un moment donné : "Moi, je veux être ton partenaire, mais il faut que tu choisisses, où tu es mon partenaire où tu ne l'es pas." » Rep.A

« L'objectif avec [Cédant B] était le même que nous. C'était d'avancer, de réussir et développer. Aujourd'hui, c'est plus un rapport de force qui passe par des négociations compliquées. » Cli.B

« Tandis que [Entreprise B] est un partenaire exclusif ou quasi-exclusif. Nous sommes historiquement dans une logique de co-développement, de co-croissance. » Four1.B

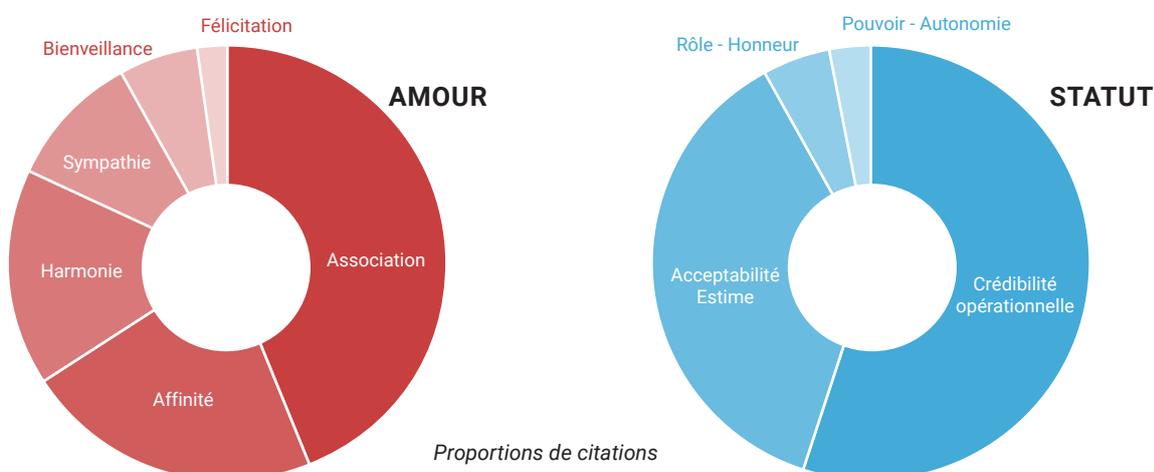
Les sous-classes du «Statut» : comme pour les salariés, la sous-classe privilégiée est «Crédibilité» et dans une large mesure l'«Acceptabilité». Cela correspond ici aussi aux enjeux professionnels au cœur des relations avec les clients et les fournisseurs.

« Comme ils sont théoriquement d'origine italienne, ils ont quand même une sensibilité à ces produits et pour avoir les bons contacts, pour choisir les bons produits. » Cli.A

« Et le repreneur, s'il connaît bien le métier ça va. » Cli.B

« [Entreprise A] avait une très belle image en France pour les fournisseurs italiens, comme un importateur de vrais produits italiens. » Four.A

« Constamment il [Repreneur C] cherche à faire évoluer l'entreprise à tous les niveaux, il cherche des certifications, des processus. » Four.C



Graphique 11 – Les ressources Amour et Statut échangées par les clients et les fournisseurs

Les sous-classes du «Service» : nous détaillons cette sous-classe uniquement pour les clients, les fournisseurs ayant peu d'attente de ressources «Service». Au-delà du produit, les clients attendent du «Service» de la part de leurs fournisseurs. Cela correspond à la valeur d'usage dans l'achat de biens ou de services en BtoB. La sous-classe privilégiée est «Prestation».

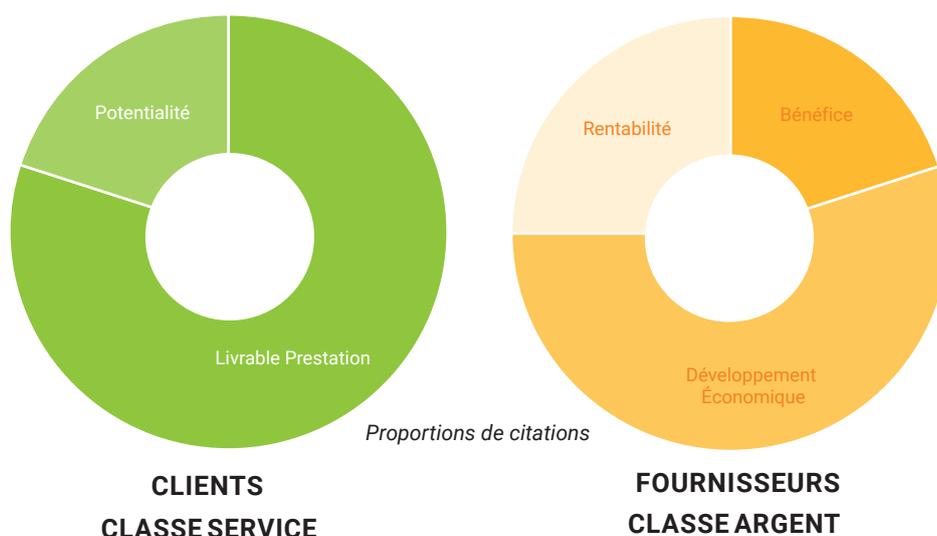
« Et c'est un avantage majeur parce que cela évite l'importation directe avec les difficultés que l'on peut imaginer. » **Cli.A**

« Ils ont mis en place aussi une norme ISO, ce qui est pas mal pour nos clients et pour nous. » **Cli.C**

Les sous-classes de l'Argent : nous détaillons cette sous-classe uniquement pour les fournisseurs, les clients ayant peu d'attentes exprimées de la ressource «Argent». Les fournisseurs attendent essentiellement de la croissance de leur chiffre d'affaires sous-classe «Développement économique».

« Et pour le moment cela marche bien. Les ventes sont croissantes ». **Four.A**

« On a un volume d'affaires qui se développe, qui fait qu'on a une très bonne relation avec la direction de la société. » **Four.B**



Graphique 12 – Les ressources Service échangées par les clients et Argent échangées par les Fournisseurs

LES ACTIONNAIRES

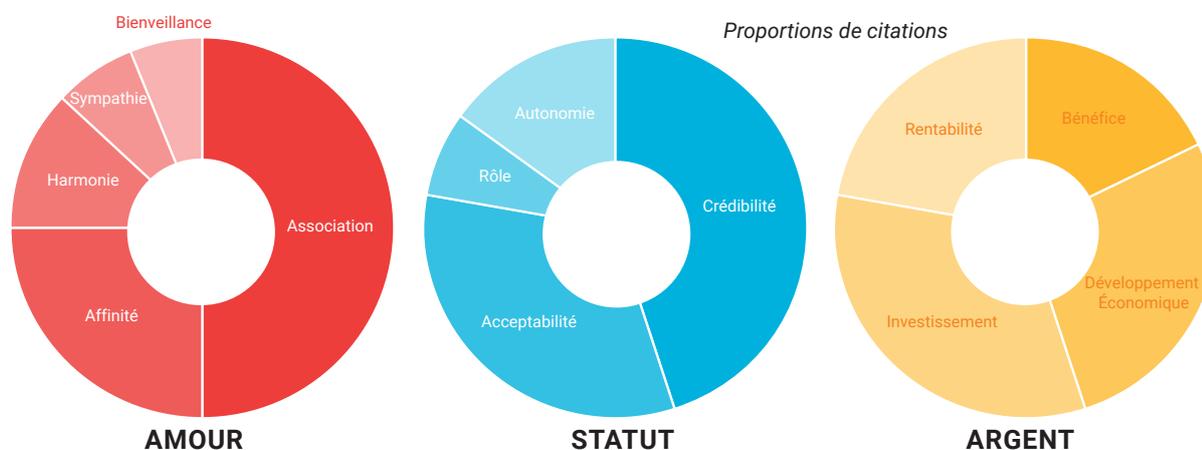
Nous détaillons uniquement les sous-classes pour le « Statut », l'« Argent » et l'« Amour », les autres ressources étant peu ou pas attendues. Les résultats sont conformes aux attendus pour le « Statut » et l'« Argent ». En effet, les actionnaires et les dirigeants attendent de leurs partenaires financiers de la « Crédibilité » et de l'« Acceptabilité », soit la preuve de la capacité à diriger l'entreprise, d'une part, et une vision partagée de la façon de « conduire les affaires », d'autre part. Les dirigeants sont aussi attachés à leur autonomie (sous-classe « Autonomie-Pouvoir »). On retrouve ici les enjeux habituels des débats dans un conseil d'administration. Les sous-classes « Argent » sont toutes présentes et les citations réparties avec une prédilection pour la dimension « Investissement », c'est-à-dire ici l'apport de ressources financières. Concernant l'« Amour », la sous-classe privilégiée est ici encore l'« Association ». On retrouve l'idée partenariale largement attendue par l'ensemble des parties prenantes comme nous l'avons vu plus haut.

Association : « *Puisqu'on allait faire un mariage et qu'il vaut mieux coucher avant pour savoir avec qui on va se marier que l'inverse, au risque d'être très déçu.* » **Rep.A**

Crédibilité : « *Il faudra un projet qui va servir de ligne directrice et qu'en face de nous, on ait bien les équipes qui sont à même de mener à bien cette stratégie.* » **Fond.C**

Acceptabilité : « *C'était plutôt la dimension humaine. La capacité à créer du lien, de la confiance, de la relation commune, c'est assez central.* » **Fond.A**

Pouvoir-Autonomie : « *Ce n'est pas non plus évident de passer de statut de salarié DG à celui d'entrepreneur où vous prenez les décisions parce que parfois vous vous dites, je vais le faire, oui mais le fond il va en penser quoi ! Aujourd'hui, [...] je prends des initiatives, on verra où ça ira mais j'y vais donc j'engage des dépenses nécessaires.* » **Rep.A**



Graphique 13 – Les ressources Amour, Statut et Argent échangées par les actionnaires

Synthèse: Les différentes ressources échangées par les parties prenantes et les dirigeants

1. Comparaison des échanges Cédant-Parties Prenantes et Repreneur-Parties Prenantes

Les classes de ressources: Les ressources prioritairement échangées sont identiques avec les deux types de dirigeants. **Les classes « Amour » et « Statut » sont largement préférées.** Les classes « Service », « Information » et « Argent » suivent assez loin. La classe « Bien » est peu échangée. La classe « Argent » est à un niveau comparable dans les deux cas.

Les différences entre les cédants et les repreneurs sont faibles mais présentes: la classe « Statut » est la première échangée pour le repreneur tandis que c'est la classe « Amour » pour le cédant. Les classes « Service » et « Information » sont plus privilégiées pour le repreneur.

Les sous-classes de ressources: pour l'ensemble des classes, **les préférences de sous-classes sont quasi-identiques dans les échanges cédant-parties prenantes et repreneur-parties prenantes.**

- **La sous-classe privilégiée pour « Amour » est « Association ».** Nous pouvons interpréter cela comme une attente très forte des différentes parties prenantes de participer à un projet commun et de montrer ou d'avoir la démonstration de son engagement à l'atteinte d'une réussite collective.
- **Les sous-classes privilégiées pour « Statut »** sont la « Crédibilité » et l'« Acceptabilité », le cédant ayant une préférence pour la seconde et le repreneur pour la première. Nous proposons de comprendre ces préférences par le besoin des parties prenantes de se rassurer sur les compétences (crédibilité) du repreneur et le système de valeurs (acceptabilité). Le cédant a moins de preuves de compétences à fournir et les valeurs sont plus largement partagées par les parties prenantes.
- **La sous-classe prioritaire pour « Information »** est « Savoir et connaissance ». Nous interprétons cela comme une demande de transparence, de clarté ou de clarification de la part des parties prenantes.
- **Les ressources de classe « Argent »** sont à la fois assez peu évoquées par les parties prenantes et plus « distribuées » dans les sous-classes. Il n'y a donc pas de sous-classe dominante. L'analyse par parties prenantes (point suivant) permettra d'affiner notre interprétation.

- **Les ressources de classe « Service »** sont très largement évoquées comme contrepartie à une autre ressource. Par exemple les parties prenantes échangent une ressource « Service » (sous classe « Prestation ») contre une ressource « Statut » (sous-classe « Crédibilité »). La dimension « Prestation » est très majoritaire aussi bien pour le cédant que le repreneur.
- **Les ressources de classe « Bien »** sont très peu évoquées et quand elles le sont, la dimension « Bien matériel » domine très largement. Cela correspond à la surreprésentation des salariés parmi les parties prenantes interrogées. Ces derniers échangent très peu de « Bien » avec le cédant ou le repreneur. L'étude de détail par partie prenante permet d'affiner l'interprétation.

2. Analyse par parties prenantes

Les similitudes entre les parties prenantes

Toutes les parties prenantes échangent des classes ressources avec le cédant et avec le repreneur. La classe « Statut » est toujours choisie en priorité quelles que soient les parties prenantes. On peut identifier globalement pour chaque partie prenante trois groupes de classes : les classes très largement privilégiées avec plus de 30 % de citations, les classes modérément choisies (entre 10 et 25 %) et les classes très faiblement citées avec moins de 10 %. Nous interprétons ces différences importantes comme une priorisation de la part des parties prenantes. En effet, si les ressources étaient également choisies par les parties prenantes, chacune d'elles serait citée 1 fois sur 6 (16 %). Au-dessus de cette proportion elles sont préférées, en dessous elles sont négligées. L'analyse de nos données semble montrer qu'une partie prenante ne peut être satisfaite dans ses relations avec une autre partie prenante si elle n'a pas pu échanger une ressource privilégiée (ou prioritaire). Réciproquement, si les échanges de ressources non prioritaires ne sont pas réalisés l'impact sera faible sur la relation avec l'autre partie prenante. Nous approfondirons la question de la satisfaction dans le chapitre VI.

Les différences entre les parties prenantes

- **Les Salariés** (qu'ils soient considérés comme appartenant au « noyau dur » ou non) : cette partie prenante est peut-être caractérisée par une préférence forte pour « Amour » et « Statut ». Ces deux classes de ressources représentent plus des deux tiers des échanges réalisés avec le cédant et le repreneur. « Argent » et « Bien » sont très peu priorisées. La sous-classe privilégiée de l'« Amour » est « Association » ce qui traduit les attentes réciproques aussi bien des dirigeants que des salariés de

s'engager dans un projet collectif, de participer au fonctionnement et au succès de l'entreprise. Les sous-classes privilégiées du « Statut » sont la « Crédibilité » et dans une large mesure l'« Acceptabilité ». Cela correspond aux enjeux professionnels au cœur des relations entre les dirigeants et les salariés : la compétence professionnelle reconnue et la vision du métier, du travail bien fait.

- **Les Clients** attendent du « Statut » et du « Service » et dans une certaine mesure de l'« Amour ». Comme pour les salariés, la sous-classe privilégiée est « Crédibilité » et dans une large mesure « Acceptabilité ». Cela correspond ici aussi aux enjeux professionnels au cœur des relations avec les clients et les fournisseurs. Au-delà du produit, les clients attendent du service de la part de leurs fournisseurs. Cela correspond à la valeur d'usage dans l'achat de biens ou de service en BtoB. La sous-classe privilégiée est « Prestation ». La classe « Amour » est assez présente, nous interprétons cela comme une attente des parties prenantes (dirigeant, clients) de partenariat ou de co-développement, c'est d'ailleurs la sous-classe « Association » qui domine.
- **Les Fournisseurs** attendent du « Statut », de l'« Amour » et de l'« Argent ». Les sous-classes de « Statut » sont « Crédibilité » et dans une large mesure « Acceptabilité ». Nous interprétons ces résultats comme pour les clients. L'importance de l'« Amour » (deuxième priorité) peut être considérée comme un résultat contre intuitif. La sous-classe pour « Argent » est « Développement économique » ce qui peut se traduire par la volonté de développer du CA.
- **Les Actionnaires** attendent du « Statut » et de l'« Argent », ce qui correspond bien aux enjeux spécifiques de cette partie prenante. Toutefois l'importance de l'« Amour » en troisième priorité est un résultat contre intuitif. Les résultats sont conformes aux attendus pour le « Statut » et l'« Argent ». En effet, les actionnaires attendent de leurs partenaires financiers de la « Crédibilité » et de l'« Acceptabilité », c'est-à-dire d'une part la preuve de la capacité à diriger l'entreprise et, d'autre part, une vision partagée de la façon de « conduire les affaires ». On retrouve ici les enjeux habituels des débats dans un conseil d'administration. Les sous-classes « Argent » sont toutes présentes et les citations réparties avec une prédilection pour la dimension « Investissement », c'est-à-dire ici l'apport de ressources financières. Concernant l'« Amour », la sous-classe privilégiée est ici encore l'« Association ». On retrouve l'idée partenariale largement attendue par l'ensemble des parties prenantes comme nous l'avons vu plus haut.

3.2. Les cadres et les règles d'échanges de chaque cas

Nous avons utilisé les quatre cadres d'échanges proposés par Fiske (1991, 1992) pour situer les relations d'échanges entre le dirigeant (cédant et repreneur) et les parties prenantes : le partage communautaire, le rang d'autorité, le prix du marché et l'équilibre de concordance. Pour rappel, dans un cadre de partage communautaire, ce qui est échangé n'est pas basé sur la contribution de chaque partie. L'appartenance au groupe et l'identité sont mises en avant. Dans le cadre d'échanges fondé sur le rang d'autorité, les personnes ayant le statut et le pouvoir bénéficient des plus grands avantages. Les supérieurs reçoivent en priorité les ressources indépendamment de leur contribution éventuelle mais du fait de leur position hiérarchique, de leur statut ou de leur rôle. Dans le cadre du prix du marché, la valeur de la ressource est liée à une norme du marché, c'est-à-dire à ce que les individus sont prêts à offrir en échange selon les principes de l'offre et de la demande et un principe de proportionnalité de valeurs. L'intérêt individuel est un motif primordial et, en tant que tel, les ressources peuvent être négociées pour tenter d'en obtenir le plus grand nombre possible à un coût minimal. L'équilibre de concordance pour lequel toutes les parties sont considérées comme méritantes à la condition qu'elles échangent une ressource perçue comme équivalente. Offrir une ressource à un partenaire d'échange crée l'obligation pour l'autre partenaire de restituer une ressource et d'équilibrer l'échange.

Dans les cas étudiés, des cadres différents peuvent coexister. Ainsi un dirigeant peut se référer au prix du marché concernant la ressource «Argent» (notamment avec les relations avec les clients et fournisseurs) et au partage communautaire lorsqu'il souhaite échanger de l'«Information» en demandant et en offrant à ses interlocuteurs la plus grande transparence. Nous présentons dans ce point les cadres dominants (ceux qui sont plus largement utilisés) dans les relations cédant-parties prenantes et repreneur-parties prenantes pour nos quatre cas et nous comparons les cadres établis par les cédants et ceux établis par les repreneurs.

Nous avons utilisé les deux catégories de règles d'échange de Clark & Mills (1993) : les règles normatives ou conventionnelles en général fondées sur des écrits (contrats, procédures, lois) et les règles relationnelles fondées sur la proximité entre les individus. Ici encore, un même individu peut utiliser l'une ou l'autre des règles en fonction de la ressource ou de la partie prenante. Nous présentons dans les résultats, les règles majoritairement adoptées par le cédant et le repreneur dans les différents cas et nous les comparons.

Nous présentons les cadres d'échanges (a) puis les règles d'échanges (b) de chaque cédant et de chaque repreneur par cas et nous comparons leurs préférences à l'aide de fiches-résultats offrant une vision synthétique.

a. LES CADRES D'ÉCHANGES PAR CAS

FICHE-RÉSULTATS 9



CADRES D'ÉCHANGES CÉDANT REPRENEUR

Pour le cédant A, on observe une très large prédilection pour deux cadres, l'équilibre de concordance et le partage communautaire. Les relations sont construites dans un environnement égalitaire mais dans lequel chacun doit apporter des ressources s'il veut pouvoir bénéficier de ressources en retour.

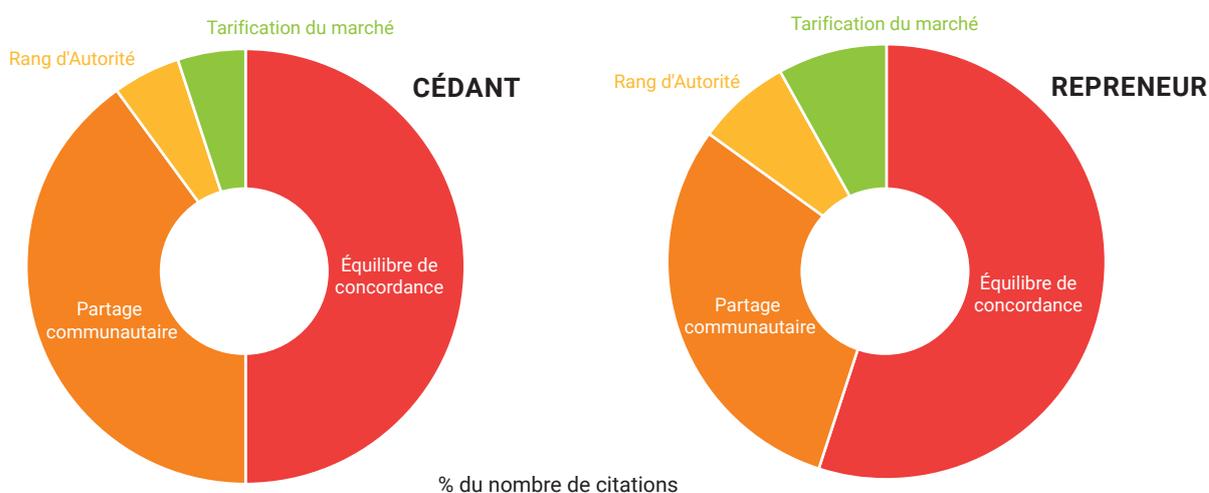
Équilibre de concordance : « Tu ne peux pas demander à faire partie du 1^{er} cercle si tu n'es pas prêt à t'engager parce que l'argent, c'est [associé A] et moi qui l'avons mis. » **Ced.A**

Partage communautaire : « C'était des gens qui avaient besoin de travailler, qui n'étaient pas gourmands, on n'avait pas les moyens de les payer à leur juste valeur. Par contre chez nous ils étaient heureux. C'était une famille. Au resto, on mangeait avec eux, on partageait des moments, on était tout le temps ensemble. » **Ced.A**

Pour le repreneur A, les différences avec le cédant A sont très faibles, l'équilibre de concordance et le partage communautaire sont très largement dominants.

Équilibre de concordance : « À partir du moment où vous êtes transparent, les gens ils sont obligés d'être transparents avec vous. Cette notion de transparence est fondamentale. » **Rep.A**

Partage communautaire : « [Repreneur A] qui a des points à aborder, chacun prépare ce qu'il a à aborder et on en discute autour de la table et s'il a des infos ou des problèmes à faire passer, il le dit et on en parle. » **Ced.A**



Graphique 14 – Cas A : Cadres d'échanges cédant-repreneur

Les cadres majoritairement adoptés par le cédant B : on observe une très large prédilection pour le partage communautaire. Cela traduit par une culture d'entreprise très « associative » et des pratiques proches de celles en œuvre dans les coopératives de production. C'est une forme juridique que le fondateur avait envisagée lors de la création de l'entreprise.

Partage communautaire : « *Tout de suite ma volonté était associative, avec une gouvernance que j'ai cherché à rendre partagée et un management orienté sur le collectif.* » **Ced.B**

« *On a fait une grève japonaise, on va dire, parce qu'on continuait à servir nos clients. On a fait un peu la Une, parce que c'était rare que les salariés défendent leur patron.* » **SaCaAc1.B**

« *Toute entreprise a été associée à la réflexion stratégique, ne serait-ce que par des moments de groupes où on échangeait pour prendre des fonctions. Les magasins les achats, les logisticiens tout le monde a été partie prenante.* » **SaCaAc1.B**

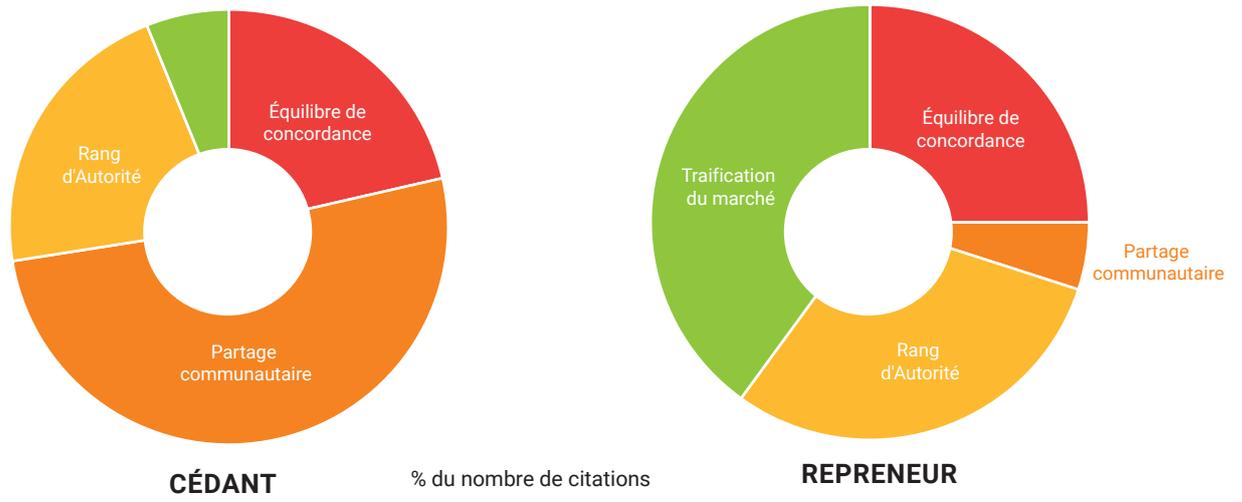
Les cadres majoritairement adoptés par le repreneur B : les différences avec le cédant B sont considérables. On observe un « choc culturel » avec l'arrivée du repreneur B pour qui la tarification du marché (rapport offre-demande) est privilégiée dans les relations avec les parties prenantes. Cela se traduit par une augmentation des salaires (qui était au-dessous de ceux pratiqués sur le bassin d'emploi) ou des négociations plus difficiles avec les clients. Les écarts de salaires augmentent en fonction des postes et la participation aux décisions stratégiques est réservée aux membres du Codir (Rang d'autorité). Enfin le rapport contribution/rétribution devient plus central se traduisant par plus de primes individuelles et des évolutions de poste en fonction de la performance (Équilibre de concordance). Le « projet » associatif est remplacé par un projet « managérial ».

Tarification du marché : « *Quand on a demandé l'état des rémunérations, on a compris qu'en fait ils étaient nombreux mais pas bien payés. C'était des rémunérations largement inférieures au marché.* » **Rep.B**

Rang d'Autorité : « *Globalement chacun faisait son métier; c'est pour cela que tournait quand même. Mais cela manquait de coordination.* » **Rep.B**

Équilibre de concordance : « *Parce que chez nous un manager, qui ne rentre pas dans les produits ce n'est pas la peine. Donc là; je me dis la seule solution c'est de promouvoir quelqu'un en interne qui connaît la culture, qui connaît les produits.* » **Rep.B**

« Réussir une reprise de PME : Proposition d'un modèle relationnel »



Graphique 15 – Cas B : Cadres d'échanges cédant-repreneur

Les cadres majoritairement adoptés par le cédant C : on observe une très large pré-dilection pour l'équilibre de concordance et le rang d'autorité et dans une moindre mesure le partage communautaire. Cela traduit une culture d'entreprise assez « entrepreneuriale » et « familiale ». Le dirigeant est un cadre qui a réalisé toute sa carrière dans l'entreprise et qui a racheté l'organisation au dernier membre de la famille « historique ». Il se perçoit comme un *self-made-man* dont le succès est lié au travail et à la performance (Concordance d'échange). Il y a un haut niveau de délégation à la condition que les salariés (les membres du Codir) soient performants (Partage communautaire). En revanche, le cédant conserve un droit de regard très fort sur les orientations stratégiques (Rang d'autorité) même s'il accepte les avis de ses cadres.

Partage communautaire : « *On a un système qu'on appelle d'alerte. C'est sur notre site intranet. Si une personne voit un problème, voit quelque chose qui ne va pas, elle fait une alerte, elle choisit le service auquel elle veut l'envoyer. Et ça permet vraiment aux gens de se sentir responsables de leur poste.* » **SaCa2.C**

Rang d'Autorité : « *Quand il a voulu aussi céder son entreprise, son objectif était de garder cette dimension familiale et surtout de garder la mainmise sur les choix de direction d'orientation stratégique, tant au niveau commercial que d'investissement.* » **SaCa1.C**

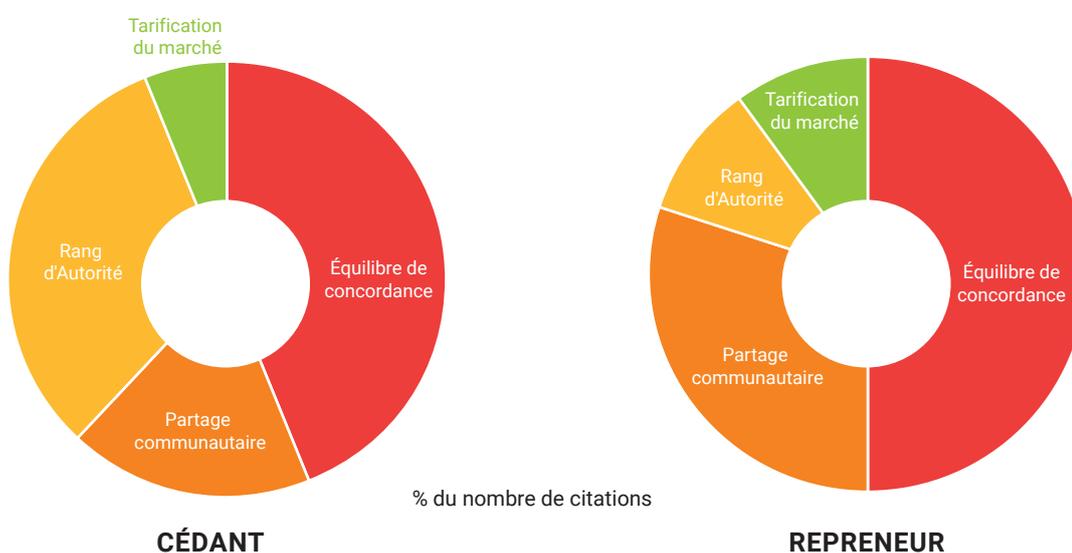
Les cadres majoritairement adoptés par le repreneur : le repreneur C privilégie l'équilibre de concordance et le partage communautaire. Les différences avec le cédant B sont significatives concernant le partage communautaire et le rang d'autorité. Le repreneur C se positionne comme un animateur d'équipe technique apportant des méthodes de travail, attendant beaucoup de ses collaborateurs mais étant lui-même perçu comme un travailleur « acharné » (Concordance d'égalité). Les leviers pour stimuler les équipes ne sont pas hiérarchiques mais collaboratifs (Partage communautaire). Le repreneur est très peu en relation avec les autres parties prenantes comme les clients et les fournisseurs (délégation) et avec les actionnaires, les relations sont mauvaises. Le repreneur perçoit ces derniers comme peu contributifs donc peu légitimes à participer aux décisions.

Équilibre de concordance : « *Parce que c'était un baroudeur, il travaillait 20 heures par jour et il aurait pu tuer tout le monde.* » **Ced.C**

« *Il ne vous obligeait pas mais c'est difficile, quand quelqu'un vous sollicite, et on le sent passionné par ce qu'il fait avec de bonnes intentions, de ne pas essayer d'accrocher le train et de donner le meilleur de soi-même.* » **SaCa1.C**

« Il y a du boulot de fond qui a été fait. Il fallait qu'ils [les actionnaires C] le reconnaissent. J'étais corvéable à merci dans la société, j'y passais mes soirées, à fond dans le truc. Je suis un passionné. Je n'ai pas été payé en retour ». **Rep.C**

Partage communautaire : « [Repreneur C] a apporté son approche du management. On est passé sur du management visuel et coopératif. C'est rare, avoir un patron qui arrive à faire converger des entités complètement différentes et des métiers différents, c'est important à souligner. On continue à faire vivre les idées, les siennes et puis les nôtres aussi, ça faisait partie de nos envies respectives. » **SaCa1.C**



Graphique 16 – Cas C : Cadres d'échanges cédant-repreneur

Les cadres majoritairement adoptés par le cédant C : on observe une très large prédilection pour le partage communautaire et dans une certaine mesure pour le rang d'autorité et l'équilibre de concordance. Cela traduit une culture d'entreprise plutôt « patriarcale » et des pratiques d'une PME « traditionnelle ». Le dirigeant-fondateur se sent (et est perçu) comme le protecteur de ses salariés. Les relations avec l'ensemble des parties prenantes sont fondées sur le respect de valeurs communes souvent qualifiées dans les entretiens de valeurs « familiales ».

Partage communautaire : *« La culture de mon époque, c'est d'abord le collectif. Mes salariés avaient une confiance en moi à 100 %. On a été en difficulté en 99 et je leur ai demandé de faire des efforts salariaux pendant trois mois avec une baisse de 10 % et 50 % pour moi. J'ai réuni mon personnel. Je leur ai dit : "Voilà. Vous connaissez la société. Par contre ce que je veux c'est que 100 % des gens soient d'accord." Ils m'ont tous fait confiance. » Ced.D*

Rang d'autorité : *« Même s'il y avait une certaine distance comme du respect. Je vouvoyais tout le monde. Ce qui me donne une position de protecteur mais avec une certaine distance. Mais pour être respecté, il faut montrer l'exemple. Surtout les dirigeants. » Ced.D*

« Par contre les salariés n'étaient pas actionnaires de l'entreprise parce que je ne trouvais pas que cela est une bonne chose. Il y avait deux niveaux. » Ced.D

Équilibre de concordance : *« Ils bénéficiaient des résultats de l'entreprise. Il y avait un partage des fruits des résultats. Ce n'était pas une obligation mais je le faisais systématiquement. » Ced.D*

Les cadres majoritairement adoptés par le repreneur D : le repreneur D privilégie la tarification du marché et le rang d'autorité. Son approche diffère fortement du cédant sur le partage communautaire, l'équilibre de concordance et la tarification du marché. Il a une approche financière de l'entreprise et il est particulièrement attentif à la rentabilité et à la croissance économique. Avec chaque partie prenante (salariés, clients ou fournisseurs), il recherche l'optimisation, réduisant les frais salariaux, augmentant les prix ou négociant plus âprement avec les fournisseurs (tarification du marché) tout en veillant à ne pas rompre la relation. Il prend les décisions seul, même s'il consulte ses cadres. Il s'est affranchi assez vite de ses actionnaires en remboursant en quelques années le LBO (rang d'autorité). Il envisage maintenant de revendre l'entreprise.

Tarification du marché : « Donc voilà, ils savent que je fais attention à beaucoup de choses et aux coûts. Donc évidemment, classiquement, tout le monde souhaiterait être payé plus. » **Rep.D**

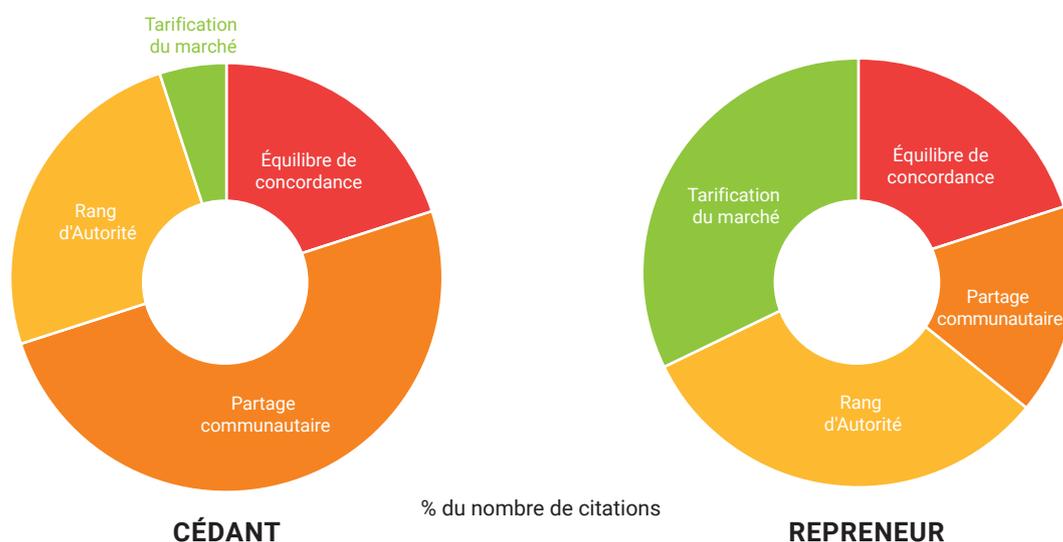
« On vient de mettre en place un accord de plan d'investissement qui a été proposé premièrement dans des conditions qui ont été refusées, le ressenti est qu'on aurait pu aller plus loin »

SaNoCa.D

Rang d'autorité : « Depuis que je suis passé d'un statut de dirigeant d'entreprise salarié à celui de patron, je suis dix fois plus heureux. Vous voulez faire quelque chose vous le faites.

Vous ne voulez pas le faire, vous ne le faites pas. Personne ne vous dira : "Pourquoi tu ne l'as pas fait ?" Vous faites des choix, ce sont vos choix, vous les assumez ». **Rep.D**

« C'est une personne qui fait tout, tout seul, il ne partage rien avec personne. » **Ced.D**



Graphique 17 – Cas D: Cadres d'échanges cédant-repreneur

b. LES RÈGLES D'ÉCHANGES PAR CAS

FICHE-RÉSULTATS 13



RÈGLES D'ÉCHANGES CÉDANT REPRENEUR

Les règles d'échange adoptées par le cédant A: on observe une très large prédilection pour les règles selon le mode relationnel. Les échanges s'appuient essentiellement sur la qualité et la spécificité des relations entre le cédant et les parties prenantes avec peu ou pas de convention ou de formalisation hormis avec le fonds d'investissement :

Mode Relationnel: *« Ce n'était pas un recrutement comme on peut l'entendre dans d'autres organisations. C'était plus un recrutement sur le feeling. » SaCaAc2.A*

« Je bois mon café avec le chef de secteur qui était chef national, on discutait et à un moment, il reçoit un coup de téléphone et c'est le PDG de [Nom client] qui est dans le magasin et qui veut lui parler. Il me dit: "Ah, fais chier, ils sont bons ses produits" et moi: "Oui, tu dois les référencer, sinon il va me faire chier pour me payer...", donc il l'a référencé. » Ced.A

« Une bonne relation c'est la garantie de business dans la durée et c'est cela que l'on recherche. » Four.A

Mode Conventionnel: *« Les choses sont très claires en matière statutaire. Et en ce qui concerne le pouvoir du cédant, les choses sont bien claires. » Fond.A*

Les cadres majoritairement adoptés par le repreneur A: les différences avec le cédant A sont fortes, même si le repreneur conserve des règles relationnelles, le formalisme et la mise en place de process et d'outils managériaux sont des enjeux forts de la reprise.

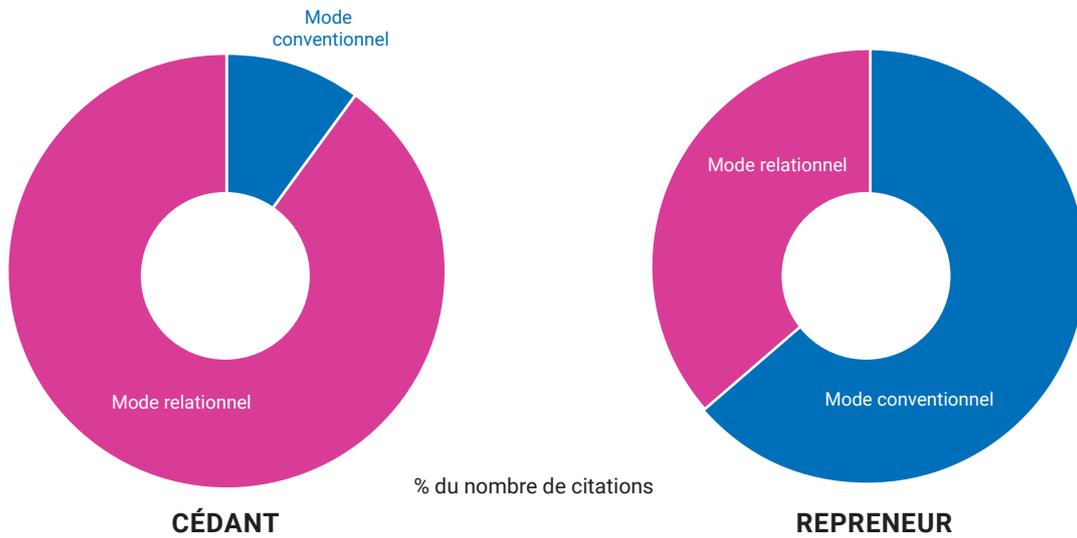
Mode Conventionnel: *« J'essaie de retrouver des réflexes que j'avais hier, chez [Entreprise A] il y a besoin d'un peu de formalisme qui n'a jamais été là, il faut que je constitue des budgets par exemple. » Rep.A*

« Il faut établir jusqu'où vont les seuils de compétences des collaborateurs, on sait que certains ne pourront pas aller plus loin. » Rep.A

« Concrètement, ça veut dire que ça nécessite pour les différents acteurs d'être capables de faire des reporting précis, ou de mesurer plus précisément un certain nombre de choses qu'ils ne mesuraient pas. » Rep.A

Mode Relationnel: *« Et c'est là que j'ai compris: les clients voyaient toujours les mêmes personnes qui leur parlaient de produits, promotions... et ils en voyaient 12 par jour, et quand ils voyaient rentrer un type plus créatif, ils étaient forcément plus ouverts ! » Rep.A*

« [Consultant Fond A], c'est ce dernier qui a fait pencher la balance, qui affichait son amour pour la Normandie et c'était assez paradoxal par rapport à ce que je m'imaginais, c'est un monde que je ne connais pas, tout de suite dans l'humour donc dans une proximité. » **Rep.A**



Graphique 18 – Cas A : Règles d'échanges cédant-repreneur

Les règles d'échange adoptées par le cédant B : on observe une préférence pour les règles d'échange selon le mode relationnel. Les échanges s'appuient très souvent sur la qualité et la spécificité des relations entre le cédant et les parties prenantes. Il existe toutefois un certain formalisme avec certaines parties prenantes notamment les fournisseurs.

Mode Relationnel : « *Avant c'était un peu flou, l'effet bon prince : tu es un bon collaborateur, j'ai envie de te faire plaisir je te donne une prime de tant.* » **SaCaAc2.B**

« *Les gens étaient tentés de lui demander son avis sur un sujet non professionnel. Des gens même de l'extérieur de l'entreprise allaient le voir.* » **SaCaAc2.B**

« *C'est son côté "gourou" dans les échanges informels.* » **Rep.B**

Mode Conventionnel : « *Chaque année il y a une renégociation de contrats.* » **Four1.A**

« *Il négociait point par point. Ce qui était amusant, c'est que quand un point était conclu, le fournisseur pensait que c'était terminé. Mais il disait : il y avait un autre point et hop ! il rajoutait la sauce à chaque fois.* » **Rep.B**

Les cadres majoritairement adoptés par le repreneur B : les différences avec le cédant B sont très fortes. Le repreneur B contractualise et formalise beaucoup ses relations. Sa culture, managériale et RH, est souvent évoquée pour expliquer ce mode. Le mode relationnel est peu mobilisé.

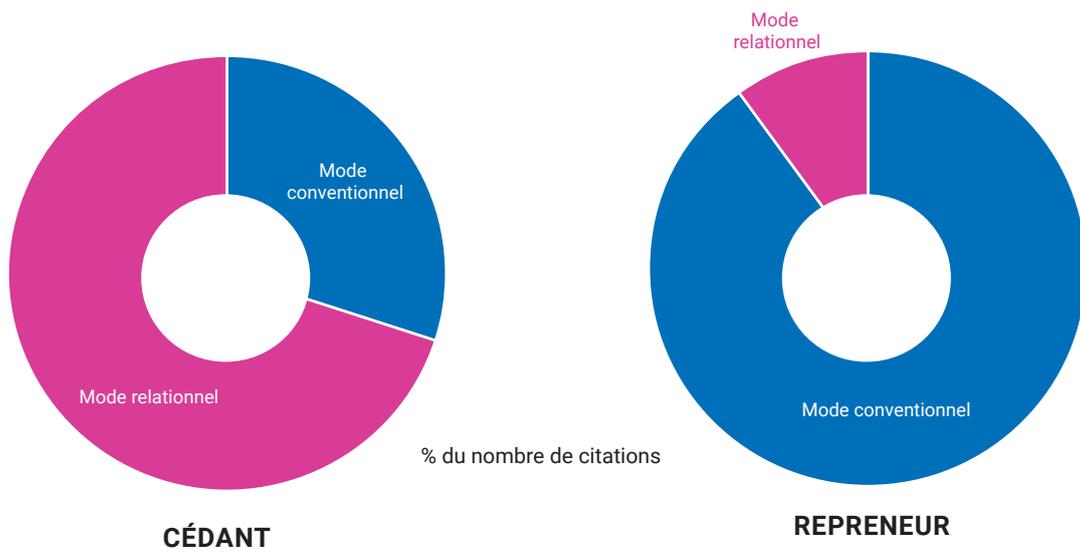
Mode Conventionnel : « *Aujourd'hui c'est plus un rapport de force qui passe par des négociations compliquées.* » **Cli.B**

« *Quand je reprends l'entreprise, il n'y a pas d'architecture hiérarchique ou d'animation il y a un animateur central pas d'articulation, de rouage managérial intermédiaire finalement.* » **Rep.B**

« *J'ai été élevé professionnellement dans une culture de résultats et une culture de croissance, c'est-à-dire une logique gestionnaire. Et je découvre ce monde de la quincaillerie, ils ont tous les mêmes pratiques, ils se servent dans le magasin. Moi la première fois j'ai voulu payer un produit dans un de nos magasins, et on m'a dit mais c'est à toi, c'est ton entreprise.* » **Rep.B**

Mode Relationnel : « *Je ne m'adresse qu'à vous. Je ne parle qu'à vous. C'est un peu l'image qu'il nous a donnée à nous les fournisseurs.* » **Four2.B**

« *Il a su se mettre à notre niveau, on aurait eu un petit dirigeant hautain, au-dessus des autres, ça n'aurait pas marché. Il a le caractère qui marche avec [Entreprise B]. S'il n'avait pas eu la même personnalité, je pense que ça n'aurait pas fonctionné, c'est vraiment sa personnalité qui a joué en sa faveur.* » **SaNoCa.B**



Graphique 19 – Cas B : Règles d'échanges cédant-repreneur

Les règles d'échange adoptées par le cédant C : on observe une préférence pour les règles d'échange selon le mode relationnel. L'activité dans l'entreprise est peu soumise à des reporting ou à des processus rigoureux. Le cédant est avant tout un commercial créatif qui a su mobiliser son carnet d'adresses pour développer ses affaires. Il existe toutefois un certain formalisme avec certaines parties prenantes notamment les actionnaires.

Mode Relationnel : *« On n'avait pas forcément la structure opérationnelle que l'on a aujourd'hui avec un comité de pilotage, des réunions entre l'encadrement et la direction, ça, ça n'existait pas. » SaCa1.C*

« On ne faisait pas l'aspect qualité. Ce n'était pas dans nos mœurs, dans nos veines. On venait de l'ancienne façon de manager. Mais tout cela, on le faisait sans forcément l'écrire » SaCa1.C

« Dans ses relations avec les autres salariés, il va s'intéresser aux gens. Il a une bonne perception des modes de fonctionnement des salariés justement. Et de dire sur telle ou telle personne, il y a un problème et où il est le problème. Et proposer une solution de gestion de la personne. » SaCa3.C

« Quelques jours plus tard, à l'occasion d'une discussion informelle, j'en reparle avec lui et là, il est détendu. Il m'en parle et je lui dis votre idée est géniale. » Ced.C

Mode Conventionnel : *« J'ai restructuré l'entreprise pour qu'elle puisse fonctionner sans chef d'orchestre, en apprenant à déléguer. » Ced.C*

« D'ailleurs pour les [les candidats repreneurs] à départager, on [Cédant C et les Actionnaires C] leur a fait passer un test de personnalité. Donc ils ont changé d'avis et ils m'ont suivi. »

SaCaAc.C

Les cadres majoritairement adoptés par le repreneur C : les différences avec le cédant C sont très fortes. Le repreneur B formalise très fortement les relations. Il met en place des processus qualité, des outils de reporting et de pilotage, des dispositifs d'appel d'offres. C'est un homme de l'écrit. Sa culture managériale technique et venant d'une grande entreprise peut expliquer cette vision. Le mode relationnel est peu mobilisé, ce repreneur n'y est pas à l'aise.

Mode Conventionnel : *« Il nous a fait certifier au point de vue qualité, ce que l'on n'avait jamais fait parce que cela ne faisait pas partie des priorités des anciennes générations. On a été certifié au bout d'un an. Il y a eu un gros boulot de fond. » SaCa1.C*

« Sous l'ère de [Cédant C] même si cela avait progressé un peu, on n'avait pas tous ces tableaux

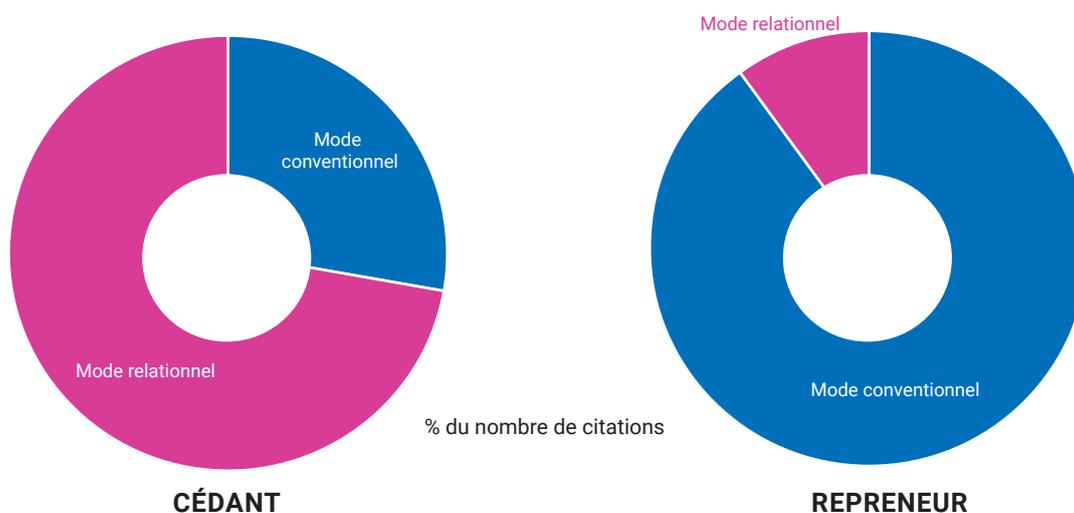
de bord, ces indicateurs de suivi. » **SaCa1.C**

« Il avait des tableaux Excel, une véritable usine à gaz. Il n'y avait que lui qui savait s'en servir.

Il a rendu folle la comptable, même si après cela marchait. » **Rep.C**

Mode Relationnel : « Au lieu de s'expliquer avec ses investisseurs, il s'est bloqué. Avec ses cadres, il l'était plus, mais pas avec son conseil d'administration. » **Ced.C**

« [Repreneur C] donnait beaucoup de sa personne, il était très proche de ses équipes, sa proximité humaine assez importante. » **SaCa1.C**



Graphique 20 – Cas C : Règles d'échanges cédant-repreneur

Les règles d'échange adoptées par le cédant D : on observe une préférence pour les règles d'échange selon le mode relationnel. La culture professionnelle du cédant est celle de la parole donnée, de l'engagement moral. Peu intéressé par les outils de management ou de contrôle, il délègue beaucoup et mesure l'engagement de ses salariés à leur attitude et aux relations qu'il entretient avec eux. Avec les clients, il a développé des relations très personnalisées et partenariales en assurant un service après-vente qui n'est pas contractuel. Il existe très peu de formalisme.

Mode Relationnel : *« Et au bout de trois mois, les commandes sont revenues. Et dans la fin de l'année, on a travaillé le samedi. Non seulement je leur ai payé, mais je leur ai aussi remboursé les baisses de salaires. Et en plus, je leur ai donné une prime. Mais je n'avais rien écrit. Et cela, c'est aussi la culture de l'entreprise. » Ced.D*

« Il a compris notre besoin. Il s'est positionné comme s'il était un technicien ou un ingénieur de chez nous. Il s'est présenté comme un partenaire. » Cli.D

« C'est aussi la méthode de travail. [Cédant D] était très accessible. C'est une chose de reporter directement au directeur général en ayant du répondant. Très vite, je pouvais avoir une réponse. Oui... Non... Je continue le projet... J'arrête le projet. Et pas rester dans le flou. » SaCa3.D

Mode Conventionnel : *« Les clients savaient qu'un jour, il faudrait que je prenne ma retraite. Donc je me suis dit pourquoi attendre? Ceci dit, je ne voulais pas vendre à n'importe qui et n'importe comment. » Ced.D*

Les cadres majoritairement adoptés par le repreneur D : les différences avec le cédant D sont fortes. Le repreneur D formalise très fortement les relations. Il met en place des processus et des outils de reporting et de pilotage en particulier pour optimiser les coûts et des dispositifs d'appel d'offres. C'est avant tout un développeur et un gestionnaire financier. Sa culture managériale semble avoir été marquée par ses fonctions avant la reprise. Le mode relationnel est assez peu mobilisé sauf pour renforcer la qualité de ses négociations. Il est reconnu comme un négociateur redoutable qui cadre ses relations avec des écrits.

Mode Conventionnel : *« Mais c'est quand même quelqu'un d'hyper dur en affaires. On a sacrément discuté. Je peux vous dire que cela a été difficile. » Ced.D*

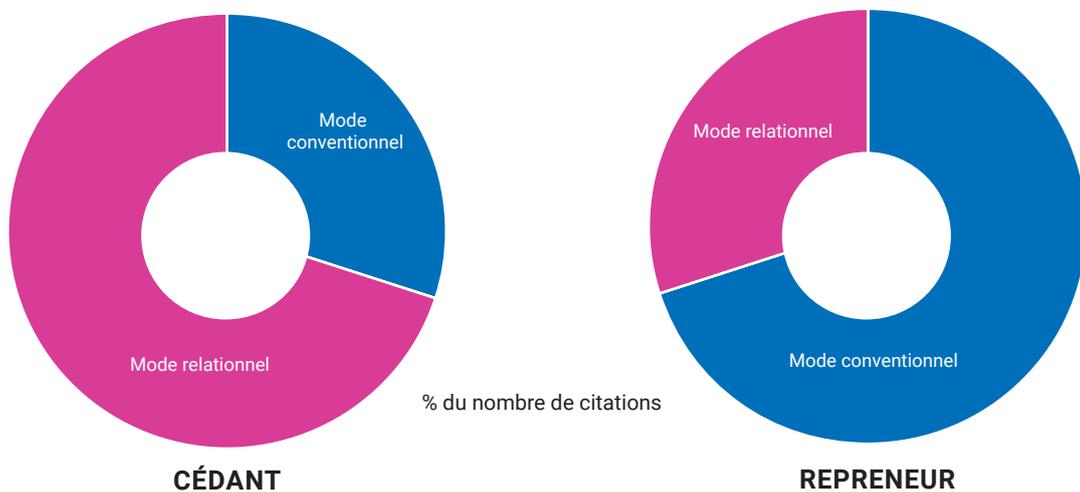
« Mais bon, en négociation, il est très dur et il est très intelligent. Il est très fort. » Ced.D

« Maintenant les relations sont plus "contractuelles". Par exemple, on doit prévoir exactement les niveaux de service de maintenance ou d'adaptation avant de signer. » Cli.D

« Avant on n'avait pas d'acheteurs, maintenant on a deux acheteurs et c'est leur rôle de négocier les prix ». **SaCa2.D**

Mode Relationnel : « Là, si vous voulez racheter une entreprise, vous ne lui dites pas tout de suite : "File-moi les comptes, les machins, les contrats. Je laisse ça à mon expert-comptable et demain matin, je te fais un prix". Ça n'a pas de sens. Donc il faut comprendre que si c'est une histoire d'amour, il faut de la séduction. » **Rep.D**

« En même temps, on ne peut pas passer une heure à faire le tour pour dire bonjour à tout le monde. Mais s'il va à l'atelier, il va dire bonjour à tout le monde. Ce n'est pas un ours, moi je m'entends très bien avec lui. » **SaCa2.D**



Graphique 21 – Cas D : Règles d'échanges cédant-repreneur

Synthèse : Les cadres et les règles d'échanges de chaque cas de reprise

Tableau 39

Cadres d'échange :

Ec : Équilibre de concordance

Pc : Partage communautaire

Ra : Rang d'autorité

Tm : Tarification du marché

CAS	Cadres d'échange		Règles d'échange		Commentaires
	Céd.	Rep.	Céd.	Rep.	
A	Ec Pc	Ec Pc	Relationnel Fort	Relationnel Modéré	Cédant et repreneur adoptent des cadres très communs mais leurs règles sont différentes. Le cédant est essentiellement dans un mode relationnel (culture d'entreprise que l'on pourrait qualifier de start-up) tandis que le repreneur équilibre plus le relationnel et le conventionnel. Cela traduit sa volonté de plus structurer l'organisation en prenant en compte les relations individuelles. Cette vision pourrait être qualifiée de « mode projet ».
			Conventionnel Très Faible	Conventionnel Modéré	
B	Pc	Tm Ra Ce	Relationnel Fort	Relationnel Faible	Le cadre privilégié par le cédant est la traduction d'une culture d'entreprise très « associative » et des pratiques proches de celles en œuvre dans les coopératives de production. L'arrivée du repreneur correspond à un vrai « choc culturel ». Le projet « associatif » est remplacé par un projet « managérial ». Ce « choc » se retrouve aussi dans le choix des règles. Les deux dirigeants adoptent des modes en parfaite opposition.
			Conventionnel Faible	Conventionnel Fort	
C	Ec Pc Ra	Ec Pc	Relationnel Fort	Relationnel très Faible	Les cadres choisis par le cédant traduisent une culture d'entreprise « entrepreneuriale » (il se perçoit comme un self-made-man) et « familiale » car il a conservé la « culture » historique de l'entreprise. Le repreneur privilégie les relations fondées sur la contribution plutôt que sur l'autorité hiérarchique et les règles traduisent la préférence pour le process et la production. On peut parler d'une culture « industrielle ».
			Conventionnel Faible	Conventionnel Très Fort	
D	Ec Ra Ce	Tm Ra	Relationnel Fort	Relationnel Modéré	Les cadres privilégiés par le cédant peuvent traduire une vision « traditionnelle » et « patriarcale » de l'entreprise. Le cédant est fondateur d'une « famille » dans laquelle les salariés sont un peu ses enfants et les autres parties prenantes des amis de la famille. Le repreneur au contraire a une approche financière de l'entreprise et il est particulièrement attentif à la rentabilité et à la croissance économique. Il voit son entreprise comme une « Business Unit ».
			Conventionnel Faible	Conventionnel Modéré	

3.3 Les facteurs contextuels influençant les relations repreneur-parties prenantes

a. Les événements d'ancrage positifs et négatifs

Les relations peuvent changer avec le temps en passant par différentes phases (Ballinger & Rockmann, 2010). Les individus passent d'une phase à une autre lorsqu'ils réalisent certains échanges clefs. Un échange clef est soit une transaction, soit une série de transactions ayant un impact émotionnel fort et représentant un enjeu important pour l'individu. Ces échanges clefs sont des événements d'ancrage qui vont influencer les échanges futurs et les résultats attendus de ces échanges. La qualité des relations entre les individus va donc se modifier après chaque événement et en fonction du nouvel ancrage produit. Les nouvelles relations tendent à se maintenir jusqu'à ce qu'un autre événement d'ancrage produise un changement de phase. Nous nous sommes focalisés dans notre analyse des entretiens sur les événements « historiques » précédant la reprise, sur les premiers contacts ou sur un événement plus récent qui a suffisamment marqué la partie prenante pour qu'elle l'évoque. Pour chacune des parties prenantes en relations avec le repreneur, nous avons évalué s'ils avaient été perçus par la partie prenante comme positifs (+) ou négatifs (-). Certaines parties prenantes n'ont pas évoqué d'événement ou n'ont pas considéré qu'ils ont pu influencer la relation (0). Les verbatims présentés sont soit ceux de la partie prenante, soit ceux du repreneur, soit des deux interlocuteurs.

FICHE-RÉSULTATS 17



SYNTHÈSE DES ÉVÉNEMENTS D'ANCRAGE

Le repreneur A a bénéficié dès le départ de sa faculté à créer du lien avec ses interlocuteurs et à identifier leurs attentes : les qualités humaines pour le cédant, les salariés et le fournisseur, le professionnalisme et la transparence pour le fonds d'investissement.

Tableau 40

Partie prenante	Citations/Événement d'ancrage	Ancrage
CED	« C'était toujours un client et une amitié, une complicité s'étaient créées. » Rep.A « Et ça ne m'a pas empêché de rester très copain avec [Repreneur A]. » Ced.A	+
SAL	« La première fois qu'il nous a parlé, [...] et ça m'a donné une bonne impression parce qu'il est très humain comme personne. » SaNoCa.A	+
ACT	« Je me souviens de la clarté avec laquelle il s'était présenté. Ce qui était important, c'était la transparence, l'évidence avec laquelle il décrivait son projet. » Fond.A	+
CLI	Non évoqué ou sans effet	0
FOU	« La relation et l'impression ont tout de suite été bonnes parce qu'il est très sympathique et amical dès le début. » Four.A	+

Le repreneur B a été victime de ses *a priori* et de ceux du cédant. Des négociations difficiles ont été conduites par le groupe financier. Ces tensions évoquées par les négociateurs auprès du repreneur ont ancré négativement les relations avec cédant. Le client interrogé a été très influencé par la mauvaise qualité de cette relation. En revanche, les salariés et fournisseurs ont été rassurés dès les premiers contacts.

Tableau 41

Partie prenante	Citations/Événement d'ancrage	Ancrage
CED	« Il n'avait aucune expérience de direction de PME. » Ced.B « J'ai une grille de lecture du cédant particulière Je suis arrivé avec un <i>a priori</i> . Chaque fois qu'il y avait quelque chose, cela me revenait en tête ». Rep.B	-
SAL	« De tête, c'était collectif, à l'ancien dépôt, une présentation plutôt amicale, pas main dans la main, mais les deux dans le même sens, plutôt un côté rassurant. » Sal.B	+
ACT	Non évoqué ou sans effet	0
CLI	« J'étais déjà briefé par [le cédant B] qui, lui, la jugeait mal et ne l'avait pas trop dans son cœur. Donc ça commençait mal. » Cli.B	-
FOUR	« Je l'ai trouvé très sympathique dès le début » Four2.B	+

Les événements d'ancrage négatifs surviennent lors des conseils d'administration et enveniment progressivement les relations avec le fonds et le cédant qui est aussi actionnaire. En revanche, les relations avec les salariés sont rapidement influencées positivement par les réalisations du repreneur (mise aux normes, outils de gestion...) et le mode managérial collaboratif avec son Codir. Le repreneur était très peu en relation avec les clients et fournisseurs.

Tableau 42

Partie prenante	Citations/Événement d'ancrage	Ancrage
CED	« Il ne voulait rendre compte à personne. Une fois par exemple, il voulait investir dans des robots de soudure et il en parle au CA et donc moi, je lui dis que je pense que les robots c'est pour les séries et donc pas notre marché ou notre métier. Et là il se braque sans chercher à mieux expliquer. » Ced.C	-
SAL	« C'est vrai qu'à l'époque, le courant était bien passé [...] on sentait qu'on était sur la même longueur d'onde, sur des grands principes, des grandes idées. C'est un facteur de succès pour la période qui a suivi. » SaCa1.C	+
ACT	« On arrivait sur une fin de cycle avec le retrait potentiel du fonds et les propositions qu'ils m'ont faite étaient très décevantes par rapport à mes attentes. Sachant que le courant ne passait pas très bien, ça a rajouté de l'huile sur le feu. » Rep.C	-
CLI	Non évoqué ou sans effet	0
FOUR	Non évoqué ou sans effet	0

Les événements d'ancrage positifs et négatifs se compensent en général pour les parties prenantes. Le regret d'un manque de redistribution financière est compensé par la satisfaction liée aux développements de l'entreprise et des compétences pour les salariés. Le cédant est plutôt satisfait de son choix de repreneur même s'il ne comprend pas son manque de qualités humaines.

Tableau 43

Partie Prenante	Citations	Ancrage
CED	<p>« Cela s'est très bien passé entre lui et moi. Je n'ai rien à lui reprocher mais [...] Il est un peu "rat". Ceci dit je n'ai pas eu de problème. Mais je l'ai découvert après. Mais une fois que j'avais vendu, il m'a payé un repas pour mon anniversaire, mais chez Flunch et tout juste si j'ai pu prendre un dessert. Mais il ne fait pas de dépense pour lui non plus. Il n'est pas dépensier. » Ced.C</p> <p>« Quand on s'est rencontré, cela, je l'ai su plus tard, il a téléphoné à son expert-comptable, je viens de rencontrer celui qui va acheter mon entreprise. Avant même que nous ayons négocié. » Rep.D</p>	+ et -
SAL	<p>« Je me rappelle très bien, c'était dans un bar en face de la gare de Melun, [Ced.D] voulait que je le rencontre, mais il n'y avait aucune pression. J'en ai un bon souvenir, le courant est bien passé. » SaCa2.D</p> <p>« Il y a beaucoup de gens dans l'équipe qui ont pris des cours d'anglais ça a été bien amené, bien pensé avec [Rep.D], on a investi sur le personnel » SaNoCa.D</p> <p>« On a l'impression qu'on pourrait partager plus le profit avec les autres employés que ça ne l'est aujourd'hui. À l'époque de [Cédant D], il y avait beaucoup moins de profit les gens étaient mieux récompensés. On se dit qu'il y a moyen d'être mieux récompensés » SaNoCaD</p>	+ et -
ACT	Non évoqué ou sans effet	0
CLI	Non évoqué ou sans effet	0
FOUR	« Il est venu nous voir. J'ai eu une bonne impression. »	+

b. Les motivations du repreneur

Les motivations ont également une influence sur les relations d'échanges (Price 2006). Sahlins (1972) suggère que trois types de motivation peuvent être identifiés dans les accords d'échange : l'intérêt personnel, l'intérêt mutuel et le souci généralisé de l'autre.

L'intérêt personnel est lié aux gains personnels, les motivations mutuelles se traduisent par la recherche de l'équilibre entre les gains et les coûts pour chaque partie impliquée et les motivations généralisées tendent à privilégier les gains de l'autre par rapport aux siens propres. Nous avons cherché à identifier quelles étaient les motivations des repreneurs vis-à-vis de chaque partie prenantes dans la réalisation de leurs relations d'échanges de ressources.

L'ensemble des repreneurs déclare rechercher l'intérêt mutuel avec l'ensemble des parties prenantes mais que, parfois, certains d'entre eux considèrent que leur interlocuteur n'est motivé que par son intérêt propre. De l'autre côté, certaines parties prenantes estiment, au contraire que le repreneur est parfois surtout motivé par son intérêt personnel.

L'ensemble des repreneurs déclarent rechercher l'intérêt mutuel lors de leurs échanges de ressources.

« L'idée du partenariat est évidente [...] c'est l'essence même de la relation qu'on a avec nos fournisseurs et un peu avec nos clients, [...] si ce n'est pas gagnant-gagnant, c'est déséquilibré. » **Rep.A**

« Ce qui est cohérent avec la posture stratégique de [Entreprise B], c'est la logique partenariale. C'était du vrai partenariat. » **Rep.B**

« Le respect de l'individu, le respect du travail, du matériel, le respect de l'environnement, le fait que l'on est une société et donc savoir intégrer la diversité de la société. Partager les résultats, rester humble. » **Rep.C**

« Donc je me suis dit tout de suite, tu peux apporter quelque chose à cette entreprise. À la fois, elle est intéressante, à la fois elle est saine. » **Rep.D**

Les repreneurs B et C considèrent que des parties prenantes ne sont motivées que par leur intérêt personnel, que l'échange de ressources est déséquilibré et que ce déséquilibre conduit au conflit et à la rupture de la relation.

Le Repreneur B avec Cédant B

« Quasiment tous les salariés se sont plaints de leur rémunération [d'avant la reprise] ». « Je lui ai demandé de faire des reporting réguliers et je ne les avais pas. Avec des notes de cadrage. Il les accepte mais il ne les respecte pas. »

| « On m'a dit « vas-y ! » n'aie aucun sentiment vis-à-vis de cet homme. » **Rep.B**

Le Repreneur C avec le Fond C

| « Je n'ai pas récolté les fruits de ce que j'avais semé depuis quelques années. Il y a du boulot de fond qui a été fait. Il fallait que le fonds et que [Cédant C] le reconnaissent. J'étais corvéable à merci dans la société, j'y passais mes soirées, à fond dans le truc. Je suis un passionné. Je n'ai pas été payé en retour. Alors, je me suis dit : "je m'en vais". » **Rep.C**

Certaines parties prenantes considèrent que ce sont les repreneurs qui semblent surtout motivés par leur intérêt personnel. Cela conduit dans certains cas à la rupture de la relation mais pas toujours. Nous aborderons plus loin l'impact de la capacité d'influence de la PP dans les ruptures relationnelles :

Les Salariés D avec le Repreneur D

| « On a l'impression qu'on pourrait partager plus le profit avec les autres employés [...] on se dit qu'il y a moyen d'être mieux récompensés » **SaNoCa.D**

| « Il y en a qui ont été plus ou moins heureux, mais je remarque qu'ils sont encore là quand on a du boulot. Ils disent que ça ne va pas si mal, même s'ils ne veulent pas l'avouer trop fort. »

SaCa2.D

Le Client B avec Repreneur B

| « Moi je trouve que [Entreprise B] n'est pas assez dynamique. Ils ne savent plus évoluer, se développer suivre les stratégies de leurs clients et s'y adapter. Ce qui a été perdu avec [Entreprise B], c'est cette relation de confiance et d'objectifs communs. » **Cli.B**

| « Donc les commandes avec [Entreprise B], on passe plus grand-chose quoi. Ils sont devenus pour nous notamment mais pas que, des partenaires négligeables ». **Cli.B**

Synthèse : Les facteurs contextuels influençant les relations repreneur-parties prenantes

Les événements d'ancrage positifs et négatifs

Les événements d'ancrage peuvent être compris comme des facteurs renforçant la qualité (bonne ou mauvaise) des relations entre le repreneur et la ou les parties prenantes ou atténuant cette qualité, même si un événement n'explique pas à lui seul la force des relations ou les « ruptures » relationnelles. Ils ont comme source un échange de ressources directement réalisé entre les parties prenantes ou l'évocation d'un échange avec une autre partie prenante (on pourrait parler de réputation). La première prise de contact du repreneur avec chaque partie prenante est parfois un événement d'ancrage impactant. Dans la construction de notre modèle relationnel, nous nous appuyerons sur ce facteur pour enrichir notre compréhension des éléments explicatifs du succès d'une reprise.

Les motivations du repreneur

L'ensemble des repreneurs interrogés ont exprimé une motivation visant « l'intérêt mutuel », le « donnant-donnant ». Nous pouvons interpréter cela comme la nécessité pour l'interlocuteur de formuler une motivation « socialement acceptable ». Nous pouvons aussi considérer que ce type de motivation est le corollaire d'un échange de ressources. En effet pour qu'il y ait une relation interpersonnelle selon le modèle de la TRS, il faut qu'il y ait don et réception de ressources. Ainsi vouloir (ou devoir) être en relation nécessite de vouloir (ou devoir) offrir et recevoir. Dans les échanges conflictuels que nous avons étudiés dans les différents cas, ce n'est donc pas la motivation de la partie prenante qui peut être la cause ou le facteur aggravant de la relation mais la perception de la motivation de son interlocuteur par la partie prenante qui se sent lésée. Nous ne retiendrons donc pas la « motivation » dans notre modèle comme facteur d'influence car il ne nous semble pas pertinent de porter un « jugement » sur la réalité de la motivation.

CONCLUSION DE LA SECTION 3

LES RELATIONS ENTRE LE REPRENEUR ET LES PARTIES PRENANTES

Nos résultats nous permettent de répondre à notre deuxième question de recherche (QR2) : Quelles sont les relations entre le repreneur et les parties prenantes d'une reprise ? **On peut caractériser ces relations par trois dimensions.**

1. La première dimension correspond aux préférences de ressources échangées. Elles sont caractérisées par les classes de ressources et les sous-classes de ressources choisies en priorité. Une préférence correspond à une proportion de citation supérieure à 1/6. En effet, si les ressources étaient également choisies par les parties prenantes, chacune d'elles serait citée 1 fois sur 6 (16 %). Au-dessus de cette proportion elles sont préférées, au-dessous elles sont négligées. On peut identifier globalement pour chaque PP trois groupes de classes : les classes très largement privilégiées avec plus de 30 % de citations, les classes modérément choisies (entre 10 et 30 %) et les classes très faiblement citées et avec moins de 10 %. Nous interprétons ces différences de citation comme une priorisation de la part des parties prenantes. Concernant les sous-classes, nous conservons ce même principe de « sur représentation ». Pour le « Statut » par exemple dont nous avons identifié quatre sous-classes, la proportion « pivot » est d'un quart. Lorsque la sous-classe correspond à plus de la moitié des citations, elle est donc très largement priorisée.

On observe que les ressources prioritairement échangées avec les parties prenantes par les deux types de dirigeants sont identiques. Les classes « Amour » et « Statut » sont centrales. Les classes « Service », « Information » et « Argent » suivent assez loin. La classe « Bien » est peu échangée. La classe « Argent » est un niveau comparable dans les deux cas.

La classe « Statut » est la première échangée avec le repreneur tandis que c'est la classe « Amour » avec le cédant. Les classes « Service » et « Information » sont plus privilégiées pour le repreneur.

Les différentes parties prenantes ont des attentes fortes concernant la participation à un projet commun et souhaitent montrer ou avoir la démonstration de la part de l'autre partie prenante de son engagement à l'atteinte d'une réussite collective (sous-classe « Association »). Les parties prenantes ont besoin de se rassurer sur les

compétences («Crédibilité») du repreneur et sur son système de valeurs («Acceptabilité»). Le cédant a moins de preuves de compétences à fournir et son système de valeurs est plus largement partagé par les parties prenantes. Les parties prenantes ont une assez forte demande de transparence et de clarification de la stratégie ou des projets à l'égard du repreneur et dans une moindre mesure du cédant («Information» et sous-classe «Information et connaissance»).

Les parties prenantes échangent du «Service» (sous classe «Prestations») contre différentes autres ressources («Statut», «Amour», «Argent», «Service», «Bien»).

Les modalités de cette dimension correspondent aux combinaisons de ressources privilégiées et négligées.

2. La deuxième dimension que nous proposons de désigner comme la «norme relationnelle» est définie par le principe d'allocation de ressources (combinaison des cadres) et le mode de contrôle (combinaison des règles d'échange) choisis par le repreneur. Nous différencions ces deux concepts de ceux de Fiske (1992) et de Clark & Mill (1993) en ce que les repreneurs (comme les cédants) peuvent mobiliser différents cadres simultanément et des règles en proportions variables. Ainsi, tandis que le repreneur peut utiliser le cadre du «partage communautaire» pour certaines ressources et celui du «rang d'autorité» pour d'autres ressources. C'est le cas du cédant D qui partage volontiers l'information avec tous les salariés mais pour qui le pouvoir de décision (classe «Statut») doit être laissé au dirigeant. Nous proposons donc de retenir le terme de «principe d'allocation» pour désigner la combinaison spécifique de ces deux cadres. De même pour les règles d'échange, nous proposons de retenir le terme de «mode de contrôle» pour désigner la combinaison des règles relationnelles et des règles conventionnelles utilisées par le dirigeant. En fonction du dirigeant l'importance des «règles relationnelles» et des «règles conventionnelles» variera.

Le principe d'allocation est la combinaison des quatre modalités de cadres d'échange. Il traduit la «doctrine» retenue par le repreneur et s'appuie sur des approches différentes :

- **Avec l'équilibre de concordance**, le repreneur attend de la réciprocité et de l'équité dans les allocations de ressources. Le rapport contribution/rétribution est au centre de ce principe. Un repreneur mettant en œuvre une des modalités de rémunération individualisée favorisant les primes à la performance privilégiera ce principe d'allocation.

- **Avec le partage communautaire**, le repreneur considère que l'appartenance de la partie prenante à l'entreprise justifie qu'elle bénéficie de la ressource quelle que soit sa contribution. Un repreneur qui aura une attention égale pour chaque salarié en se souvenant de son prénom et en passant saluer chacun dans l'atelier le matin fonctionnera sur ce principe.
- **Avec le rang d'autorité**, le repreneur considère que la fonction ou les responsabilités au sein de l'entreprise justifient des allocations différenciées. Quand un repreneur garde pour lui des informations stratégiques ou distribue des actions uniquement aux membres cadres de son Codir, il fonctionne selon ce principe.
- **Enfin, avec la tarification du marché**, le repreneur aborde la relation et l'échange de ressources comme un rapport offre/demande. Si une ressource est rare, le rapport d'échange se fera en faveur de la partie prenante qui en dispose. En revanche, si elle est abondante, sa valeur d'échange sera plus faible. Un repreneur fonctionnant sur ce principe allouera systématiquement l'allocation des ressources. Un cadre membre du « noyau dur » et disposant de compétences techniques rares n'aura pas de difficultés à obtenir une rémunération, réduisant les chances qu'il démissionne au profit de la concurrence. Une assistante ou un agent d'accueil aura beaucoup moins de marge de négociation.

Les modalités de contrôle permettent de s'assurer de la pertinence ou de l'efficacité de l'échange et de sa réciprocité. Le contrôle s'appuie sur les deux modalités de règles : les règles « communautaires » ou « relationnelles » et les règles conventionnelles.

- **Les règles relationnelles** s'appuient sur la proximité entre le repreneur et la partie prenante. Cette proximité peut être fondée sur l'identité, sur l'historique des échanges passés et induit deux formes de confiance : la confiance fondée sur la connaissance et la confiance fondée sur l'identité. Le repreneur qui privilégie ce type de règles n'impose (et ne s'impose) pas de procédures, de reporting ou d'écrits. En revanche, il est très exigeant sur le respect de la parole donnée et des valeurs communes qui ne sont pas explicites mais intégrées par chacun.
- Quand le contrôle s'appuie sur **les règles conventionnelles**, les contrats ou les processus, les règles peuvent être qualifiées de « conventionnelles ». Avec cette modalité de règle, la confiance est fondée sur le calcul. Le repreneur privilégie dans ce cas, les outils de management, de contrôle de la productivité ou de la performance. Le contrat est pour lui la référence partagée qui garantit le respect de l'allocation de ressources. Il s'attachera à respecter scrupuleusement les clauses du contrat mais pas plus.

Nos quatre cas permettent de mettre en évidence huit situations différentes (quatre avec les cédants et quatre avec le repreneur). Chacune des situations (qui seront analysées plus en détail dans le chapitre VI) met en évidence une « norme relationnelle » conditionnant les relations repreneur (ou cédant)-partie prenante. Nos résultats montrent que les repreneurs (comme les cédants) peuvent mobiliser différents principes d'allocation simultanément et des modalités de contrôle d'allocation en proportions variables. Ces proportions peuvent être fortes, modérées ou faibles selon qu'elles représentent 75 % ou plus, environ 50 % ou 25 % ou moins des relations d'échanges de ressources analysées.

3. La troisième dimension concerne les facteurs d'influences. Nous avons retenu deux types de facteurs, les événements d'ancrage et la motivation des parties prenantes. Si l'événement d'ancrage semble être un facteur d'influence pertinent et mesurable, la motivation des parties prenantes est très difficile à évaluer. Compte tenu de cette difficulté, nous considérons que nous ne pouvons en tenir compte dans notre modèle.

- **Les événements d'ancrage** ont trois modalités possibles : positive, négative ou neutre. Ils sont des facteurs renforçant la qualité (bonne ou mauvaise) des relations entre le repreneur et la ou les parties prenantes ou atténuant cette qualité. Ils sont soit des échanges de ressources directement réalisés entre le repreneur et la partie prenante, soit l'évocation d'un échange avec une autre partie prenante (réputation). Ces événements peuvent être survenus bien avant la reprise, lors du premier contact entre le repreneur et la partie prenante ou bien durant le déroulement de la reprise. Une succession d'événement d'ancrages négatifs ne suffit pas à conduire à la rupture des relations d'échanges mais elle rend à chaque fois plus difficile les conditions de la réalisation d'un échange.
- **La motivation du repreneur et celle des parties prenantes.** La motivation « d'intérêt mutuel » semble être le corollaire d'un échange de ressources et, dans les cas étudiés, la motivation « déclarée » de toutes les parties prenantes. La motivation « d'intérêt personnel » est identifiée dans des échanges perçus comme déséquilibrés par la partie prenante qui se sent lésée dans l'échange. Il est donc très difficile d'interpréter les motivations des différents acteurs. Une interprétation générerait des biais d'évaluation préjudiciables à la pertinence de notre analyse.

CONCLUSION DU CHAPITRE V

Ce chapitre tente de répondre à nos deux premières questions de recherche.

Pour répondre à la première question (QR1 : Quelles sont les caractéristiques des parties prenantes d'une reprise ?), nous avons identifié une typologie de parties prenantes qui permet de mieux comprendre les liens entre le type de partie prenante et ses relations avec le repreneur. Pour cela nous avons abandonné certaines dimensions et catégories proposées par la littérature (le lien familial avec le cédant, la participation au processus de production). Nous avons en revanche conservé et croisé trois dimensions qui au regard de l'analyse de nos données semblent permettre de mieux caractériser une partie prenante dans la situation spécifique d'une reprise d'entreprise par une personne physique (RPP).

Cette typologie croise trois dimensions :

- **La proximité avec l'entreprise et ses deux modalités** : interne ou externe.
- **L'importance perçue par le repreneur des attentes de la partie prenante** que nous interprétons comme la capacité d'influence de cette dernière. Nous avons retrouvé les trois modalités proposées par le modèle théorique de Bouglet (2005) et Mitchell et al., (1997) : les parties prenantes « Déterminantes », les parties prenantes « En attentes » et les parties prenantes « Latentes ».
- **Les intérêts dominants de la partie prenante**. Nous proposons de classer les intérêts dominants selon deux dimensions : les intérêts orientés vers les modalités de fonctionnement de l'entreprise après la reprise et les intérêts orientés vers les résultats de l'entreprise. Ces deux modalités permettent une bonne différenciation des parties prenantes au regard de l'analyse de nos données.

Nous proposons donc de caractériser chaque partie prenante selon ses trois dimensions et ces différentes modalités.

La répartition des parties prenantes selon cette typologie est fonction de chaque situation de reprise, de chaque repreneur et de chaque partie prenante. En effet, les dimensions « perception des attentes » et intérêts dominants peuvent varier avec les repreneurs et les parties prenantes.

Pour répondre à la seconde question de recherche (Quelles sont les relations entre le repreneur et les parties prenantes ?), nous avons repéré trois dimensions caractérisant les parties prenantes.

La première dimension correspond aux préférences de ressources échangées. Dans cette approche, une partie prenante considérera comme centrale l'obtention de cette ressource prioritaire dans le cadre de ses relations avec le repreneur. Une classe de ressource (ou une sous-classe de ressources) est préférée si elle est choisie fortement par rapport aux autres classes ou sous-classes. Il s'agit donc d'un choix relatif. Les modalités de préférences sont les combinaisons de ressources de classes et de sous-classes variables. Les classes ont six modalités différentes (Amour, Argent, Bien, Information, Service et Statut) et les sous-classes vingt modalités :

- **Amour** : Affinité, Association, Bienveillance, Félicitations, Harmonie, Sympathie.
- **Argent** : Bénéfice, Développement, Investissement, Rentabilité.
- **Bien** : Matériel, Immatériel.
- **Information** : Transparence-Connaissance, Apprentissage-Transfert de compétences et de Savoir Faire.
- **Service** : Prestation, Potentialité
- **Statut** : Acceptabilité, Crédibilité, Honneur, Pouvoir.

Nous proposons de désigner la deuxième dimension comme la « norme relationnelle » qui conditionne la relation. Cette norme relationnelle est définie par la combinaison des cadres¹ (Fiske, 1991, 1992) et des règles d'échange² (Clarke & Mill, 1993) choisis par le repreneur. Elle est caractérisée par deux sous-dimensions, le « principe d'allocation » qui correspond aux cadres d'échange majoritairement choisis par le repreneur et le type de « contrôle d'allocation » correspond lui aux règles d'échange majoritairement choisies. Nous différencions ces deux concepts de ceux de Fiske (1992) et de Clark & Mill (1993) en ce que dans notre approche, les repreneurs (comme les cédants) peuvent mobiliser différents cadres simultanément et des règles en proportions variables, alors que ces auteurs considèrent que l'individu choisi un cadre unique et une règle unique.

- **Le principe d'allocation** est la combinaison des quatre modalités de cadres

1 Cadres d'échanges : équilibre de concordance, partage communautaire, rang d'autorité et tarification du marché. Avec l'équilibre de concordance, le repreneur attend de la réciprocité et de l'équité dans les allocations de ressources. Avec le partage communautaire, le repreneur considère que l'appartenance de la partie prenante à l'entreprise justifie qu'elle bénéficie de la ressource quelle que soit sa contribution. Avec le rang d'autorité, le repreneur considère que la fonction ou les responsabilités au sein de l'entreprise justifient des allocations différenciées. Enfin, avec la tarification du marché, le repreneur aborde la relation et l'échange de ressources comme un rapport offre/demande.

2 Règles d'échanges : communautaires (ou relationnelles) et conventionnelles. Les règles relationnelles s'appuient sur la proximité entre le repreneur et la partie prenante. Les règles conventionnelles sont fondées sur les contrats, les processus

d'échange (équilibre de concordance, partage communautaire, rang d'autorité, tarification du marché) et traduit la « doctrine » d'échange retenue par le repreneur. Les modalités de contrôle permettent de s'assurer de la pertinence ou de l'efficacité de l'échange et de sa réciprocité. Le contrôle s'appuie sur les deux modalités de règles : les règles « communautaires » ou « relationnelles » (proximité, identité ou historique des échanges passés) et les règles conventionnelles (les contrats ou les processus). **Enfin, la troisième dimension a trait aux « facteurs d'influences ».** Nous avons retenu deux types de facteurs :

- **Les événements d'ancrage** qui sont des facteurs renforçant la qualité (bonne ou mauvaise) des relations entre le repreneur et la ou les parties prenantes ou atténuant cette qualité. Ils peuvent correspondre à des échanges de ressources directement réalisés entre le repreneur et la partie prenante ou à l'évocation d'un échange avec une autre partie prenante. Cette évocation peut être comprise comme la « réputation » du repreneur ou de la partie prenante. Les événements peuvent être survenus avant la reprise ou lors de son déroulement. Une succession d'événement d'ancrages négatifs ne suffit pas à conduire à la rupture des relations d'échanges mais elle rend à chaque fois plus difficile les conditions de la réalisation d'un échange.
- **La motivation du repreneur et celle des parties prenantes.** La motivation « d'intérêt mutuel » semble être le corollaire d'un échange de ressources. Mais la motivation des parties prenantes est très difficile à évaluer. Une interprétation générerait des biais d'évaluation préjudiciables à la pertinence de notre analyse, chaque partie prenante estimant que sa motivation est avant tout la recherche de l'intérêt mutuel. Compte tenu de cette difficulté, nous considérons que nous ne pouvons en tenir compte dans notre modèle.

CHAPITRE VI

LA RÉUSSITE D'UNE REPRISE : UNE APPROCHE RELATIONNELLE

Le sixième chapitre est consacré aux résultats permettant de répondre à notre troisième question de recherche (QR3) : « **Quels sont les liens entre ces relations et la réussite d'une reprise du point de vue des parties prenantes et du repreneur ?** » Nous présentons notre analyse des liens entre les relations d'échanges de ressources, l'atteinte des objectifs de chaque partie prenante et la satisfaction exprimée par ces différentes parties prenantes.

La rédaction de ce chapitre est guidée par trois objectifs. En premier lieu, nous souhaitons permettre au lecteur de comprendre nos emprunts à un autre champ théorique (la théorie des systèmes) et le cheminement de recherche nous ayant conduits successivement à proposer un modèle relationnel (le système relationnel), une typologie de modèle relationnel et à faire émerger des acceptions nouvelles de définitions existantes (processus repreneurial, réussite d'une reprise et fin du processus repreneurial) ainsi qu'un nouveau concept (l'acuité relationnelle). Nous souhaitons en outre illustrer chacune de nos propositions par des verbatims issus de notre terrain de recherches. Nous pensons ainsi rendre plus compréhensible notre démarche inductive et compréhensive. Enfin, nous nous sommes attachés à proposer des représentations graphiques nombreuses facilitant les comparaisons et la compréhension du lecteur.

Dans un premier temps (section 1), nous présentons notre **proposition de modèle relationnel que nous désignons par le terme de «système relationnel»**.

Dans un deuxième temps (section 2), **nous présentons les systèmes relationnels de chaque cas étudiés (cédant et repreneur)** et nous proposons **une typologie de «systèmes relationnels»**. Enfin dans un troisième temps (section 3), nous présentons **les «stratégies» mises en œuvre par le repreneur** pour passer d'un système relationnel à un autre, et analysons **l'impact de ces stratégies sur la réussite de la reprise du point de vue des parties prenantes**.

Plan du chapitre VI

LA RÉUSSITE D'UNE REPRISE : UNE APPROCHE RELATIONNELLE

Section 1 : Des «systèmes relationnels» caractérisés par deux dimensions

1.1 La dimension structurelle

1.2 La dimension fonctionnelle

1.3 Une illustration par la présentation d'un «système relationnel» issu de notre terrain : le système relationnel du repreneur A

Section 2 : Proposition d'une typologie de systèmes relationnels

2.1 Présentation et analyse de huit systèmes relationnels

2.2 Proposition d'une typologie de «systèmes relationnels»

Section 3 : La reprise, d'un système relationnel à l'autre

3.1 Les «stratégies de reprise»

3.2 Les déterminants de la réussite d'une reprise du point de vue des parties prenantes

Synthèse du chapitre VI

Section 1 – **Des « systèmes relationnels » caractérisés par deux dimensions**

Dans le Chapitre V, nous avons mis en évidence différentes dimensions permettant de caractériser, d'une part, une partie prenante d'une reprise et, d'autre part, les relations entre ces parties prenantes et le repreneur. À ce stade de notre cheminement, nous souhaitons bâtir un modèle relationnel prenant en compte l'ensemble des dimensions identifiées précédemment. Ce modèle doit nous permettre de décrire la rupture des relations entre les différentes parties prenantes de l'organisation et le dirigeant précédent et la nécessaire construction de nouvelles relations avec le repreneur, avec comme finalité « d'apporter une valeur accrue, voire nouvelle, aux parties prenantes et à leur projet » (Deschamps, 2003). À cette fin, nous nous appuyons sur la théorie des systèmes et nous proposons d'appréhender la reprise d'une PME comme le passage d'un « système relationnel » à un autre « système relationnel » et cela, pour deux raisons.

La première raison est liée au concept de système qui nous semble particulièrement pertinent pour étudier une organisation comme une PME, en particulier si on observe cette dernière sous l'angle des relations entre les parties prenantes. C'est un « construit » théorique, une hypothèse, une façon parmi d'autres de concevoir les ensembles (Lapointe, 1993). Ce concept permet de décrire l'enchevêtrement complexe des relations entre le repreneur et les parties prenantes et le passage d'une situation relationnelle au sein d'une PME avant reprise à une situation relationnelle post-reprise. Notre démarche vise à proposer une modélisation d'un processus, le processus de reprise. À la suite de Lemoigne (1977, reprenant Naslin, 1974), nous pensons que la modélisation d'un processus est « un mode de représentation qui permet, d'une part, de rendre compte de toutes les observations faites et, d'autre part, de prévoir le comportement du système considéré dans des conditions plus variées que celles qui ont donné naissance aux observations ». Même si le système est une production artificielle et qu'il n'existe pas dans la réalité, c'est un outil « particulièrement utile et commode, non pas pour expliquer mais pour représenter les objets que l'homme veut connaître » (Lemoigne, 1977). Lapointe (1993), reprenant De Rosnay (1975), souligne que l'étude d'un système conduit à se pencher sur les interactions entre les éléments et sur les transactions entre le système et l'environnement. Par ailleurs, il permet d'avoir « une vision axée sur les aspects dynamiques et interactifs des ensembles qui composent la réalité ». Notre démarche de recherche a précisément pour but d'étudier les interactions entre les parties prenantes dans le cadre d'un processus dynamique, la transmission-reprise.

La seconde raison est liée aux éléments constituant un système tels que proposés par De Rosnay (1975) et Durand (1979). Pour illustrer notre propos, nous empruntons à ces auteurs l'approche descriptive d'un système en distinguant deux dimensions : la dimension « structurelle » qui vise à décrire les différents éléments qui constitue un système et leurs relations et la dimension « fonctionnelle » qui permet de décrire les phénomènes relationnels qui s'y déroulent. Pour chaque élément de chaque dimension, nous proposons de montrer les correspondances que nous avons identifiées et d'illustrer ces correspondances par des verbatims issus de notre terrain et tirés de différents cas. Nous présentons successivement la dimension structurelle et la dimension fonctionnelle.

1.1 La dimension structurelle

Nous présentons les éléments « structuraux » de notre système relationnel en empruntant à De Rosnay (1975) les termes et les définitions établis par l'auteur pour caractériser la structure d'un système : une « frontière » ou une « limite », les « unités » ou les « composants », les « réservoirs » et les « réseaux ».

Une « frontière » ou « limite ». Nous interprétons la notion de frontière dans le cadre d'une reprise de la façon suivante : une partie prenante appartient au système si elle est en relation avec l'entreprise et si cette relation peut être analysée dans le cadre d'une reprise. Ainsi, notre interprétation de la notion de frontière dans le cadre d'une reprise, nous conduit à exclure de notre système relationnel certains acteurs de l'environnement de l'entreprise (par exemple, les pouvoirs publics, la famille du repreneur, les partis politiques, les associations patronales, etc.) qui n'ont pas été identifiés par le dirigeant (cédant ou repreneur) comme partie prenante de la reprise. Tous les éléments à l'intérieur du système ont a minima une capacité d'influence « latente » et donc répondent a minima à un des critères de Pouvoir, de Légimité ou d'Urgence.

Les « unités » ou « composants » qui peuvent être regroupées par catégories. Dans notre interprétation, les unités correspondent aux différentes parties prenantes de la reprise y compris, le repreneur dans le système du cédant et le cédant dans le système du repreneur.

Par exemple, le fonds d'investissement A est une partie prenante externe, dont l'intérêt dominant est la profitabilité future de l'entreprise (intérêt orienté résultat) et qui est considérée par le repreneur comme « En attente » (répondant à deux des trois attributs de Pouvoir, Légimité et Urgence), ce dernier répondant à une partie de ses attentes mais pas de façon prioritaire.

« Ce n'est pas non plus évident de passer de statut de salarié DG à celui d'entrepreneur, où vous prenez les décisions parce que parfois vous vous dites : "je vais le faire, oui mais le fonds, il va en penser quoi?". Aujourd'hui, j'ai passé ce cap-là, je prends des initiatives, on verra où ça ira mais j'y vais, donc j'engage des dépenses nécessaires. » **Rep.A**

Les « réservoirs » permettant de stocker les ressources qui transitent par le système. Nous associons ces « réservoirs » dans notre proposition de modèle aussi bien aux ressources dont disposent les parties prenantes qu'à leurs préférences de ressources. On peut se représenter les « réservoirs » par des silos attendant des ressources à recevoir et contenant des ressources à offrir. Une « préférence » de ressources correspond à un silo qui n'est pas encore au niveau de stock attendu (ou maximal), et une ressource « négligée » correspond à un silo déjà plein au niveau attendu ou inexistant. Dans l'exemple du cas A, la partie prenante, ici un salarié, attend du repreneur la ressource « Service » (sous classe « Prestation ») en échange d'une ressource « Statut » (sous classe « Crédibilité »).

« [Repreneur A] nous amènera cette partie plus rigoureuse, plus méthodique. J'en suis sûr, que l'on peut avoir nous et son recul et son expérience, quoi qu'il en soit, d'une grosse structure. Car gérer 150 millions, ce n'est pas neutre. » **SaCa2.A**

Les « réseaux » permettent la circulation des ressources et structurent le système. Nous assimilons les réseaux aux relations d'échanges effectives entre la partie prenante et le repreneur (ou le cédant). Ainsi, lorsque le cédant a quitté l'entreprise et qu'il n'a plus contact avec le repreneur (ou qu'il est décédé), il n'y a plus de relation entre eux.

1.2 La dimension fonctionnelle

Elle correspond à la réalité des échanges réalisés avec les parties prenantes, aux normes relationnelles choisies par le repreneur et aux facteurs d'influences (événements d'ancrage) et à la satisfaction consécutive aux échanges de ressources avec le repreneur (ou le cédant).

Cette dimension peut être décrite par différentes sous-dimensions. Ici encore, nous présentons les éléments « fonctionnels » de notre système relationnel en empruntant à De Rosnay (1975) les termes et les définitions établis par l'auteur pour caractériser le fonctionnement d'un système¹ : les « flux », les « centres de décision » et les « boucles de rétroaction ». Pour

¹ Les délais et les vitesses de circulation des flux ne sont pas pris en compte. Nous avons fait le choix de renoncer à traiter cet aspect dans notre modèle. Si cet aspect est pris en compte à travers le facteur « Moment de la réciprocité », notre étude n'étant pas longitudinale, nous n'avons pas pris en compte la temporalité. C'est donc un élément absent de notre modèle.

chaque élément nous apportons une illustration issue de notre terrain de recherches pour en faciliter la compréhension :

Les « flux » circulant le long des canaux, entre les réservoirs. Dans notre approche ils peuvent être **compris comme la réalité des échanges réalisés**. Dans l'exemple de l'entreprise A, le repreneur A a échangé une ressource « Information » (sous classe « Connaissance-Transparence ») contre une ressource « Amour » (sous classe « Association ») avec les salariés de l'entreprise.

« *Ma satisfaction est d'avoir réussi à m'intégrer aux équipes de [Entreprise A] [...]. Mes belles paroles étaient vraiment moi et, aujourd'hui, c'est facile, je n'ai pas de rejet.* » **Rep.A**

Les « centres de décision » fonctionnent comme une « vanne » qui contrôle les flux. Elle peut être plus ou moins ouverte ou fermée selon les cas. Dans notre proposition de système, l'ouverture de ces vannes est « déterminée » par la norme relationnelle choisie par le repreneur. Elle correspond aux principes d'allocation et aux modalités de contrôle d'allocation définis par le centre décision, c'est-à-dire la combinaison des cadres et des règles d'échange choisis par le repreneur. Dans notre cas A, le principe d'allocation et la combinaison de l'équilibre de concordance et du partage communautaire. Le repreneur A considère que la délivrance d'une ressource « Information » (sous-classe « Connaissance-Transparence ») doit générer en retour la même ressource de même sous-classe « Information ».

« *À partir du moment où vous êtes transparent, les gens sont obligés d'être transparents avec vous. Cette notion de transparence est fondamentale.* » **Rep.A**

Mais il partage aussi avec l'ensemble des salariés des informations sans distinction de fonction ou de responsabilité.

« *[Repreneur A] qui a des points à aborder, chacun prépare ce qu'il a à aborder et on en discute autour de la table. S'il y a des infos ou des problèmes à faire passer, il le dit et on en parle.* » **Ced.A**

En outre le repreneur A emploie de façon équilibré le mode Conventionnel et le mode relationnel. Il souhaite mettre en place des outils de contrôle et de pilotage pour accepter ou refuser à l'avenir les demandes de ressources comme l'autonomie (classe « Statut » sous classe « Autonomie-Pouvoir »)

« *J'essaie de retrouver des réflexes que j'avais hier, chez [son ancienne entreprise]. Il y a besoin d'un peu de formalisme, il faut que je constitue des budgets par exemple.* » **Rep.A**

« Il faut établir jusqu'où vont les seuils de compétence des collaborateurs, on sait que certains ne pourront pas aller plus loin et à ce moment-là... » **Rep.A**

« Concrètement, ça veut dire que ça nécessite pour les différents acteurs d'être capables de faire des reporting précis ou de mesurer plus précisément un certain nombre de choses qu'ils ne mesuraient pas. » **Rep.A**

Mais il fait aussi confiance à son « instinct » relationnel ou à son intuition pour établir des relations et partage (sans restriction) avec le fonds A des ressources de classe «Amour» (sous-classe «Affinité»).

« Et c'est là que j'ai compris : les clients voyaient toujours les mêmes personnes qui leur parlaient de produits, promotions... Et ils en voyaient 12 par jour, et quand ils voyaient rentrer un type plus créatif, ils étaient forcément plus ouverts ! » **Rep.A**

« [Consultant fond A], c'est ce dernier qui a fait pencher la balance, qui affichait son amour pour la Normandie et c'était assez paradoxal par rapport à ce que je m'imaginais, c'est un monde que je ne connais pas, tout de suite dans l'humour donc dans une proximité. » **Rep.A**

Enfin, les centres de décisions sont aussi affectés par les facteurs d'influence, c'est-à-dire les événements d'ancrage.

Les facteurs d'influence. Dans le cas A, le fournisseur A a vécu très positivement un échange de ressource «Amour» (sous classe «Sympathie») contre «Amour» (sous classe «Affinité») avec le repreneur. Ce premier échange influence les relations actuelles entre le repreneur A et le fournisseur, la «vanne» est bien ouverte.

« Le premier contact avec [Repreneur A] c'est passé dans leurs locaux de [Ville]. La relation et l'impression ont tout de suite été bonnes, parce qu'il est très sympathique et amical dès le début. » **Four.A**

En revanche, dans le cas B, la «réputation» du cédant B est négative à la suite d'un échange insatisfaisant avec le groupe financier B. Le repreneur B est influencé dans ses échanges avec le cédant avant même de l'avoir rencontré. Les «vannes» sont faiblement ouvertes.

« J'ai une grille de lecture du cédant particulière avant même de prendre mes fonctions. Je suis arrivé avec un a priori. Rien à faire, à chaque fois qu'il y avait quelque chose, cela me revenait en tête. » **Rep.B**

Les boucles de rétroaction influençant le comportement du système. Nous interprétons cet élément comme le niveau de satisfaction de la partie prenante à l'issue de l'échange. Ce niveau de satisfaction impactera les échanges futurs (événement d'ancrage) et, s'il est très négatif, peut conduire à la rupture relationnelle entre le repreneur et la partie prenante, soit du fait du repreneur, soit du fait de la partie prenante.

La partie prenante pourra éprouver de la satisfaction. Le cédant D est satisfait des échanges avec le repreneur D. Ces échanges portaient sur des ressources « Bien » contre « Argent » mais aussi « Statut » contre « Amour ». Le cédant accepte de vendre son entreprise (Sous classe « Bien matériel ») contre une somme d'argent (sous-classe « Bénéfice ») mais il attend du repreneur qu'il préserve les emplois. Il reconnaît sa compétence « Statut » (sous-classe « Crédibilité ») et en espère la pérennité (« Amour » sous-classe « Association »), c'est-à-dire le maintien des liens avec ses anciens salariés. Le cédant reste un « allié » du repreneur tant que celui-ci tient ses engagements de pérennité de l'entreprise et de maintien de l'emploi.

*« Je ne regrette pas de lui avoir vendu. C'est une transmission 100 % réussie sur l'essentiel. Le prix, cela n'a pas été le seul critère. Bon moi, j'ai trouvé que c'était bien. Un juste équilibre. [...] On a fait tous les deux des efforts. Mais bon, si on veut préserver l'entreprise et les emplois on est obligé, surtout si on ne veut pas vendre à n'importe qui. » **Ced.D***

*« Quand je le revois, parce qu'il vient de temps en temps, et que je lui explique que ça va bien et tout, il est super content. » **Rep.D***

Mais la partie prenante pourra éprouver aussi de l'insatisfaction. Le repreneur C a échangé « Service » (sous classe « Prestation ») et « Amour » (sous classe « Association ») contre « Statut » (sous classe « Honneur ») et « Argent » (sous classe « Bénéfice »). Il n'a pas reçu les ressources au niveau attendu, il est donc insatisfait et cela le conduit à rompre les relations, à faire défection au sens de Hirschman (1970) et à quitter l'entreprise, c'est-à-dire à sortir du système.

*« Alors, je me suis dit: "Je m'en vais". Je n'ai pas récolté les fruits de ce que j'avais semé depuis quelques années. Il y a du boulot de fond qui a été fait. Il fallait que le fonds et que [Cédant C, aussi actionnaire de l'entreprise C] le reconnaissent. J'étais corvéable à merci dans la société, j'y passais mes soirées, à fond dans le truc. Je suis un passionné. Je n'ai pas été payé en retour. » **Rep.C***

1.3 Une illustration par la représentation d'un « système relationnel »

issu de notre terrain : le système relationnel du repreneur A

Afin de faciliter la compréhension du modèle et les comparaisons entre les modèles, nous présentons une proposition de représentation graphique d'un système relationnel avec l'exemple du système relationnel du repreneur A.

Pour permettre une lecture aisée du schéma nous apportons quelques commentaires concernant les éléments représentés.

Les éléments structurels du système

Les unités du système sont les parties prenantes. On retrouve l'ensemble des interlocuteurs interrogés (voir légende du schéma 7 page suivante).

Les frontières du système. Le schéma ne décrit que l'intérieur du système, divisé en cercles concentriques autour du repreneur. Ces cercles correspondent aux différentes « capacités d'influence » perçue par le repreneur (Déterminante, En attente, Latente). Le système est aussi partagé en quatre secteurs définis par deux dimensions et quatre modalités : Interne/ Externe et Résultats/Intérêts pour le fonctionnement. Ces secteurs et ces cercles permettent de positionner chaque partie prenante à l'intérieur du système.

Les réservoirs ou les ressources proposées et attendues par la partie prenante. Dans notre schéma, nous ne figurons que les préférences de ressources attendues. Ces préférences peuvent être fortes ou modérées. Parfois seules deux classes de ressources figurent, parfois la quasi-totalité des ressources sont présentes. Les classes de ressources sont différenciées par des couleurs différentes (voir légende du schéma 7) et par leurs importances relatives.

Les réseaux. Toutes les parties prenantes ont des relations avec le repreneur. Si une partie prenante n'a pas de relation alors elle ne figure pas dans le schéma.

Les éléments fonctionnels du système

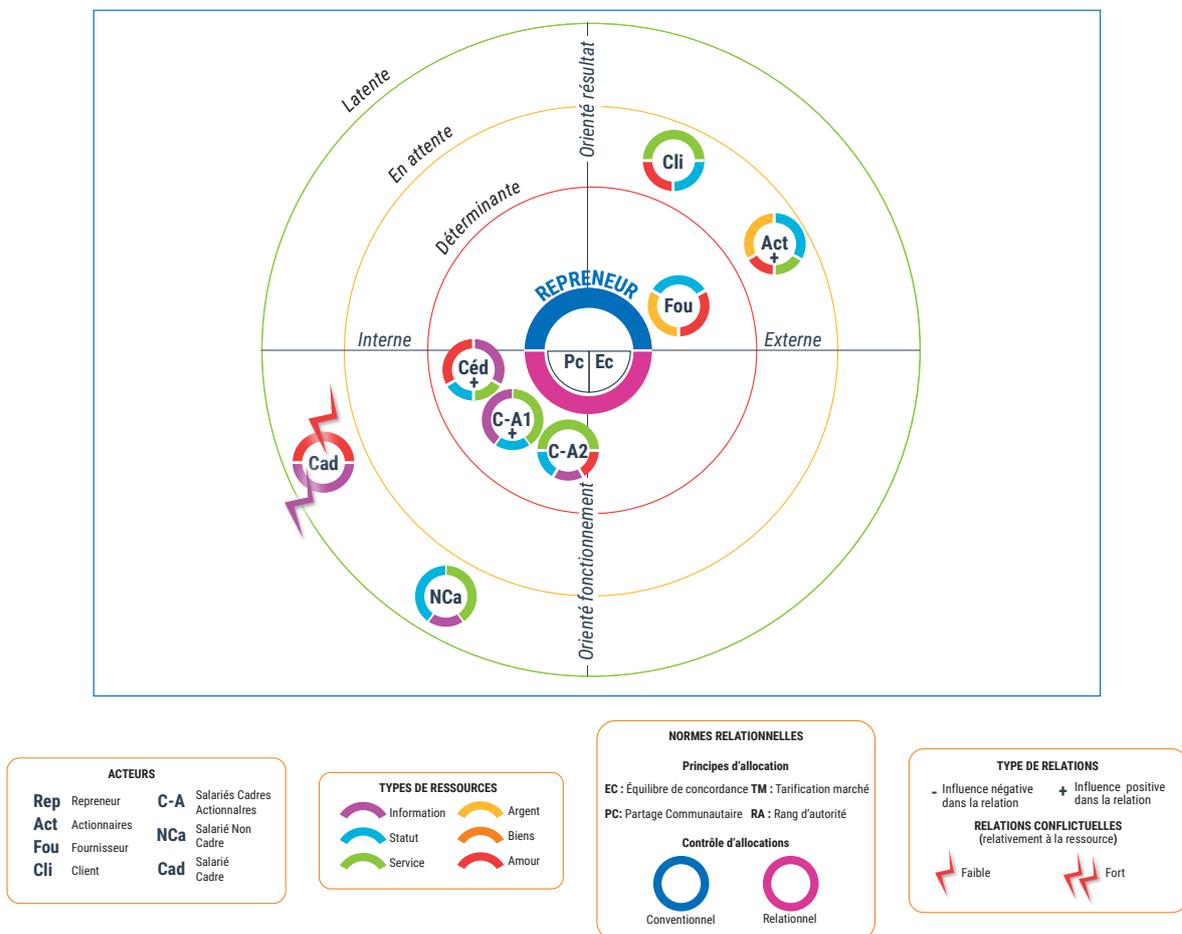
Les flux de ressources ne figurent pas dans le schéma pour permettre une lecture plus aisée. Les conséquences des flux sont en revanche indiquées à travers l'indication de la satisfaction de la partie prenante (voir boucle de rétroaction et satisfaction en infra). Cela permet d'indiquer si le flux correspondant aux attentes principales de ressources a été réalisé, autrement dit si l'échange de la ressource attendue a été réalisé. Dans notre schéma, nous faisons le choix de nous focaliser sur les ressources « privilégiées » telles que nous les avons identifiées dans le chapitre V et de ne pas indiquer les flux de ressources « négligées ».

Les centres de décision : ils sont figurés sur l'unité représentant le repreneur au centre du schéma. C'est en effet lui qui définit les principes et les modes de contrôle du système. Les principes d'allocation sont indiqués dans la partition du cercle et les modes de contrôle sont représentés en proportion de leur usage par un liseré de couleur (voir légende du schéma 7).

Les facteurs d'influence sont figurés sous la forme des signes + ou - pour illustrer leur impact positif ou négatif sur la relation d'échange à proximité de la partie prenante bénéficiaire ou victime de ce facteur d'influence. Lorsqu'il n'y a pas d'impact, ils ne sont pas indiqués.

Les boucles de rétroaction ou niveau de satisfaction de la partie prenante sont figurées dans la « couleur » déterminant la classe de ressources privilégiées attendue (voir légende du schéma 7). Lorsque la ressource attendue n'est pas délivrée, un pictogramme d'éclair indique une insatisfaction modérée et deux éclairs une insatisfaction forte. S'il n'y a pas d'insatisfaction (ce qui est très souvent le cas), alors il n'y a pas d'indication et cela signifie que la partie prenante est satisfaite (ou suffisamment satisfaite).

Schéma 7 : Représentation du « système relationnel » Repreneur A



CONCLUSION DE LA SECTION 1 DES « SYSTÈMES RELATIONNELS » CARACTÉRISÉS PAR DEUX DIMENSIONS

Nous proposons d'appréhender la reprise d'une PME comme le passage d'un « système relationnel » à un autre « système relationnel ». Pour cela, nous empruntons à De Rosnay (1975) et Durand (1979) l'approche descriptive d'un système en distinguant deux dimensions : la dimension « structurelle » qui vise à décrire les différents éléments qui constitue un système et leurs relations et la dimension « fonctionnelle » qui permet de décrire les phénomènes relationnels qui s'y déroulent.

La dimension structurelle du système relationnel :

La « **frontière** » du système : une partie prenante appartient au système si elle est en relation avec l'entreprise et si cette relation peut être analysée dans le cadre d'une reprise.

Les **unités du système correspondent aux différentes parties prenantes** de la reprise y compris, le repreneur dans le système du cédant et le cédant dans le système du repreneur.

Les « **réservoirs** » du système correspondent aux ressources dont disposent les parties prenantes et à leurs préférences de ressources.

Les « **réseaux** » sont les **relations d'échanges existantes** entre la partie prenante et le repreneur (ou le cédant).

La dimension fonctionnelle du système relationnel :

Les « **flux** » correspondent aux ressources échangées.

Les « **centres de décision** » fonctionnent comme une « vanne » qui contrôle les flux. Elle peut être plus ou moins ouverte ou fermée selon les cas : dans notre proposition de système, l'ouverture de ces vannes est « déterminée » par la norme relationnelle choisie par le repreneur. Elle correspond aux principes d'allocation et aux modalités de contrôle d'allocation définis par le centre décision, c'est-à-dire la combinaison des cadres et des règles d'échange choisis par le repreneur. Ils sont « influencés » par les facteurs d'influence (événements d'ancrage).

Les « **boucles de rétroaction** » correspondent le niveau de satisfaction de la partie prenante à l'issue de l'échange qui impactera les échanges futurs.

Section 2 – Proposition d'une typologie de systèmes relationnels

Notre proposition de modèle relationnel, le système relationnel du repreneur, nous conduit à faire l'inventaire des différents systèmes relationnels de nos cas et à identifier leurs similitudes et leurs différences. Les critères de comparaison retenus doivent faire émerger des constantes et des variations significatives. Si au point de départ de notre analyse, nous nous sommes focalisés sur les relations du repreneur avec les parties prenantes, il nous apparaît pertinent, dans notre cheminement de recherche, d'étudier aussi le modèle relationnel du cédant. En effet, il s'agit pour nous de décrire la rupture des relations entre les différentes parties prenantes de l'organisation et le dirigeant précédent et la nécessaire construction de nouvelles relations avec le repreneur. Il y a donc pour chaque cas deux situations relationnelles différentes : une situation relationnelle avant reprise (lorsque le cédant est encore le dirigeant) et une situation après reprise (lorsque le repreneur est devenu le dirigeant). Le passage d'une situation relationnelle (décrite par un système relationnel) à une autre situation relationnelle (décrite par un autre système relationnel) peut être assimilé au processus de reprise. Cela nous conduit à étudier huit cas de situations relationnelles (quatre pour les cédants et quatre pour les repreneurs) à travers huit systèmes relationnels. Nous construisons ensuite une typologie de systèmes relationnels en nous appuyant sur des dimensions permettant de mettre en évidence les différences et les similitudes entre chaque système. Cette typologie doit permettre ensuite de mieux comprendre comment se réalise le passage d'un système relationnel à un autre et quelles sont les conséquences de différences fortes entre le système relationnel du cédant et celui du repreneur.

Cette section est articulée en deux parties : la présentation des différents systèmes relationnels adoptés par les cédants et repreneur pour chaque cas étudiés (2.1), puis la présentation d'une proposition de typologie de systèmes relationnels (2.2).

2.1 Présentation et comparaison des huit systèmes relationnels

Nous avons montré dans la section précédente que l'on pouvait comprendre les relations entre un dirigeant et les parties prenantes de la reprise comme un système relationnel. Nous proposons dans cette section de s'appuyer sur cette approche pour décrire les différentes situations que nous avons rencontrées.

Pour mémoire, les différentes étapes du processus de reprise (Cadieux & Deschamps, 2011) sont les suivantes : 1. La préparation (réflexion) ; 2. La mise en œuvre ; 3. La codirection (ou transition) et 4. La nouvelle direction.

Le système relationnel du cédant correspond aux relations établies avant la prise de fonction effective du repreneur, donc **avant le début de la phase de nouvelle direction** – c'est-à-dire lorsque le cédant est encore considéré comme dirigeant ou codirigeant de l'entreprise. Les événements évoqués peuvent avoir eu lieu avant le début du processus de reprise et/ou durant les phases 1, 2, ou 3 de la reprise.

Le système relationnel du repreneur correspond aux relations établies **après le début de phase de mise en œuvre** – c'est-à-dire à partir des premiers contacts entre le repreneur et les parties prenantes puis quand le repreneur est considéré comme le dirigeant effectif de l'entreprise. Les situations et les événements évoqués vont donc de la phase 2 à la phase 4.

Pour chaque de «système relationnel», nous présentons un graphique et nous nous attaquons à analyser les différents éléments structurels et fonctionnels suivants :

- Les parties prenantes (les unités du système) ;
- La partition en fonction du type de parties prenantes (les frontières du système) ;
- Les ressources proposées et attendues par les parties prenantes (les réservoirs) ;
- Les normes d'allocations (les centres de décision) ;
- Et, enfin, les facteurs d'influences.

Cette analyse est fondée sur l'exploitation de données primaires (les 38 entretiens) à la suite des analyses produites dans le chapitre V. Le lecteur pourra retrouver des verbatims illustratifs dans ce dernier chapitre. Nous confirmons notre interprétation grâce aux données secondaires (observations de terrain, documents financiers, stratégiques et de ressources humaines des entreprises étudiées, différents articles de presse relatifs aux différents cas).

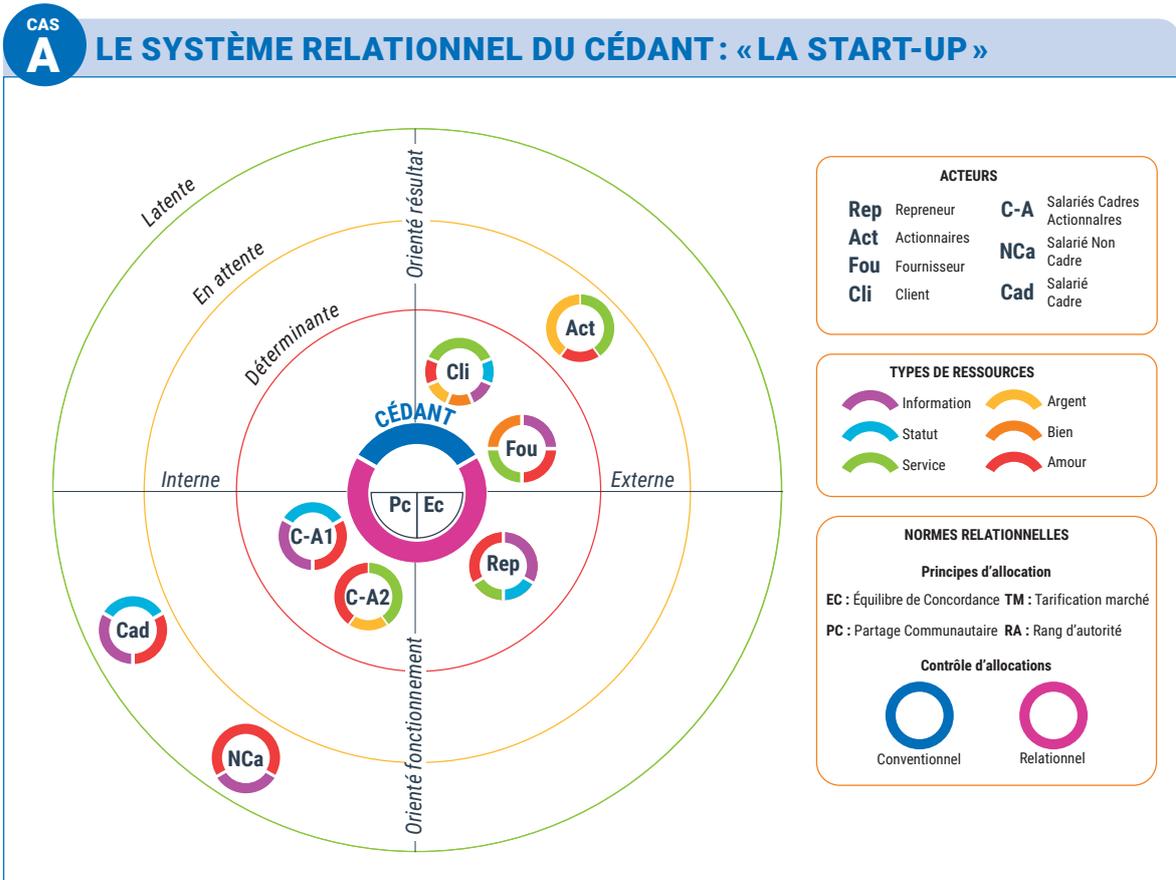


Schéma 8

Nous situons les parties prenantes (les unités) dans le système de la façon suivante.

Les salariés sont différenciés en fonction de leur proximité avec le cédant. Ceux qui sont proches du premier cercle sont des « amis » et sont considérés comme le « noyau dur ». Ils disposent de « compétences clefs », qu'elles soient relationnelles avec les fournisseurs ou plus « techniques » (bilingue franco-italien, Incoterms, etc.). Ceux qui sont plus loin du cédant ont des relations plus distantes (mésentente, engagement jugé insuffisant, etc.) ou moins fréquentes (certains commerciaux animateurs sur des points de vente géographiquement lointains). Les salariés des deux catégories sont intéressés fortement par le fonctionnement de l'entreprise (compétences, conditions de travail, emploi) et moins par les résultats. Les clients et fournisseurs sont souvent aussi des « amis » avec lesquels se sont forgées de relation de confiance durable. Ils sont orientés résultats (prix et qualité).

L'actionnaire (ici un fonds d'investissement) n'a pas été choisi par le cédant mais par le repreneur. Il est donc à distance du cédant. Il est orienté résultat (profit).

Enfin, le repreneur est un « ami » professionnel qui avant d'être repreneur était client de l'entreprise. Il est plus orienté fonctionnement (compétences et stratégie)

Les préférences d'échanges (ressources proposées et attendues par les parties prenantes) des différentes parties prenantes dans leurs relations avec le cédant sont les suivantes: «Amour» (sous classes «Association» et «Affinité») et «Statut» («Acceptabilité» et «Autonomie-Pouvoir») sont les ressources les plus partagées avec le cédant par l'ensemble des parties prenantes. Cela traduit un désir très fort de participer au développement de l'entreprise dans une ambiance très amicale, d'une part, et la nécessité de partager la même vision sur ce qu'est l'entreprise (un collectif d'amis) avec une très grande autonomie individuelle et de la polyvalence, d'autre part. «Information» (sous classe «Apprentissage» et «Connaissance-Transparence») est assez largement partagée. Cela correspond au fait que tous les salariés, comme le cédant, ont appris leur métier au sein de l'entreprise. Les fonctions qu'ils occupent ne sont pas liées à un diplôme ou à une expérience précédente mais au développement de leurs compétences en interne.

Les normes relationnelles sont très informelles (fondées sur la relation, la confiance interpersonnelle). Les parties prenantes reçoivent et donnent certaines ressources («Amour» et «Information») parce qu'elles font partie du réseau du cédant dans l'entreprise et hors de l'entreprise (partage communautaire) mais l'obtention d'autres ressources («Statut» et «Argent») est fonction de l'engagement ou de la contribution de la partie prenante, dans une logique de «donnant donnant» (équilibre de concordance).

Les facteurs d'influence: la très grande qualité des relations entre le repreneur et le cédant favorise les échanges entre eux mais à un effet de «contagion» auprès de la majorité des autres parties prenantes (salariés, client, fournisseurs).

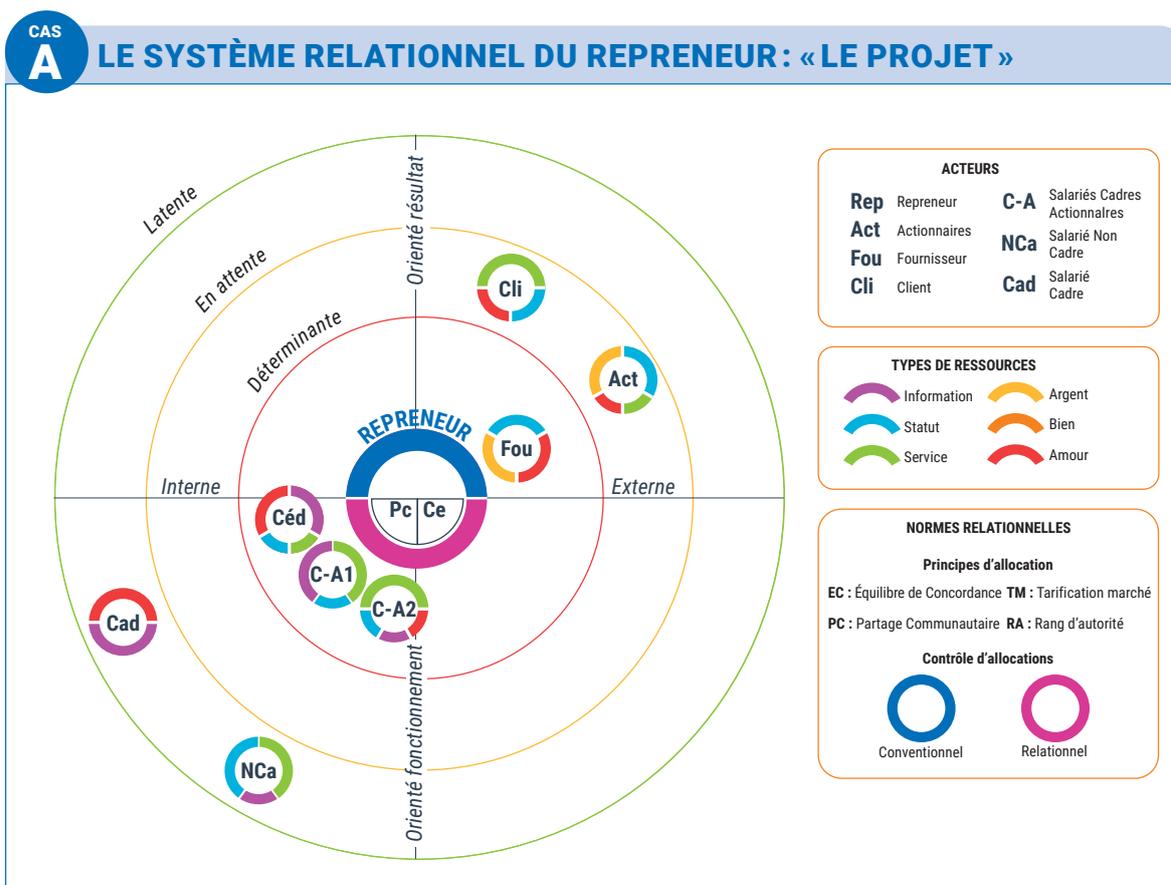


Schéma 9

Les éléments structurels et fonctionnels de ce système sont très similaires au type précédent « Start-Up ». Cette similitude a un effet sur la perception par les parties prenantes de la reprise.

Les unités du système et leur place au sein des frontières du système : les parties prenantes ont les mêmes « orientations » que dans le type précédent.

Les salariés sont différenciés en fonction de leur proximité avec le repreneur et disposent de la même capacité d'influence que dans le système relationnel du cédant. Ce sont les mêmes que dans le cas précédent.

Le fournisseur est devenu un « ami » par l'intermédiaire du cédant.

Le client est moins proche du repreneur, car ce dernier dispose en outre d'un large portefeuille de clients personnels avec lequel il compte développer l'activité plutôt que de capitaliser sur l'ancien portefeuille client de l'entreprise A.

L'actionnaire a été choisi par le repreneur. Leur proximité relationnelle et leur vision partagée du développement de l'entreprise a contribué au choix du repreneur.

Le cédant est un « ami » professionnel qui est directement impliqué et impacté par le

succès du développement de l'entreprise (toujours présent au capital). Il a une posture de consultant interne.

Les préférences d'échanges (ressources proposées et attendues par les parties prenantes): «Amour» (sous classes «Association» et «Affinité») et «Statut» («Acceptabilité» et «Autonomie-Pouvoir») sont ici encore les ressources les plus partagées avec le repreneur par l'ensemble des parties prenantes. La sous-classe «Crédibilité» de «Statut» est importante. Cela correspond, ici, aux attentes des parties prenantes vis-à-vis d'un repreneur ayant des grandes ambitions de développement. «Information» (sous classe «Apprentissage» et «Connaissance-Transparence») est assez largement partagée. Cela correspond au fait que tous les salariés attendent du repreneur de pouvoir développer leurs compétences dans une logique de plus grande professionnalisation. Le repreneur vient d'un groupe international, il est «supposé» être un professionnel de haut niveau. Par ailleurs, il place la transparence au cœur de ses attentes. Elle porte sur la stratégie de l'entreprise et sur ses projets personnels à moyen terme. Les informations sont partagées avec tous les salariés. «Service» («Prestation») est une ressource assez largement partagée. Cela correspond à la fois aux attentes des parties prenantes en matière de réorganisation de l'entreprise, mais aussi à celle du repreneur qui est plus sensible à la question des contributions de chacun au succès du projet. L'appartenance au projet est liée aux capacités de la partie prenante de faire la preuve de son apport personnel.

Les facteurs d'influence. Ici encore, la très grande qualité des relations entre le repreneur et le cédant favorise les échanges entre eux mais a aussi un effet de «contagion» auprès des salariés (au sens de Barsade, 2002¹). Par ailleurs, la grande qualité relationnelle d'origine avec le fonds d'investissement facilite les échanges avec cette partie prenante.

¹ La contagion émotionnelle est un mécanisme selon lequel les émotions se diffusent d'un membre du groupe à un autre membre du groupe le plus souvent de manière automatique (sans prise de conscience) en produisant ainsi des émotions partagées.

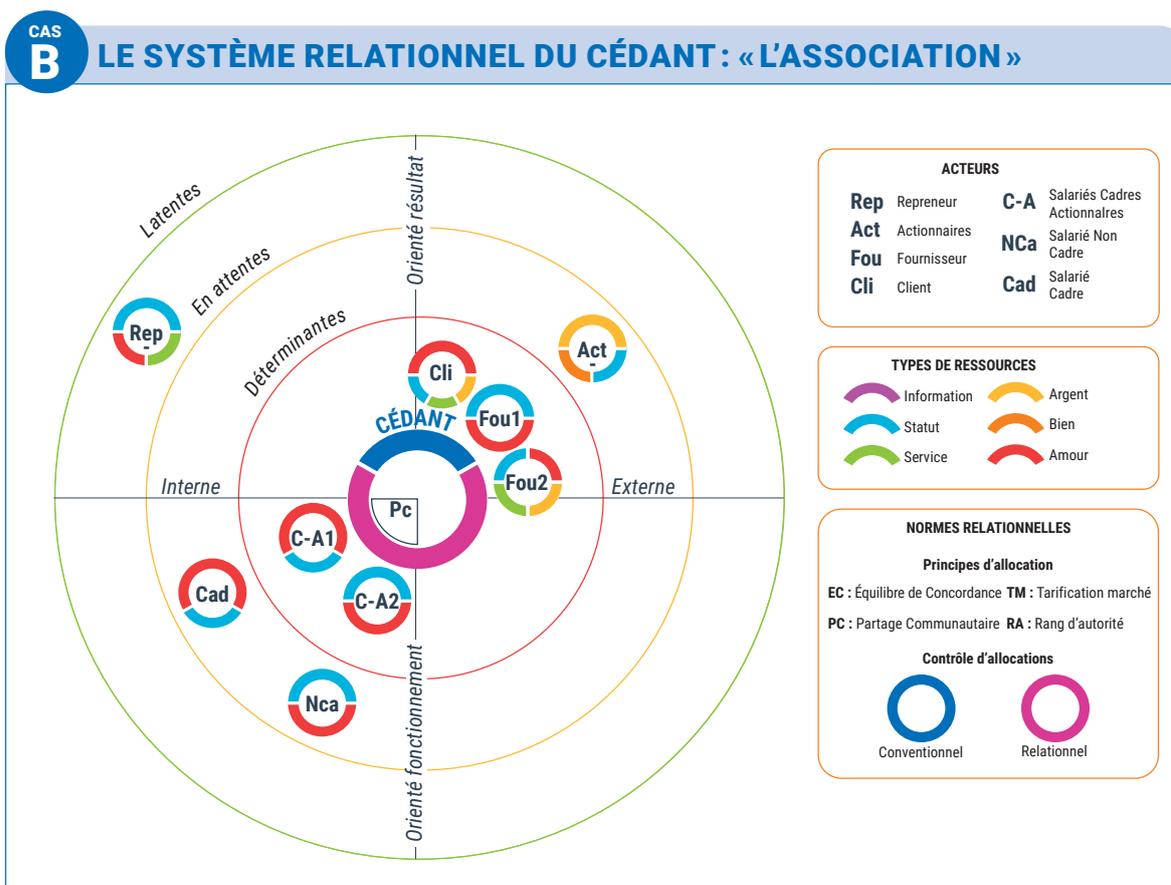


Schéma 10

Les unités du système et leur place au sein des frontières du système.

Les salariés sont différenciés en fonction de leur proximité avec le cédant et de leur ancienneté. Ceux qui sont proches sont des membres très anciens de l'organisation ayant connu les périodes difficiles et les moments heureux et sont considérés comme le « noyau dur ». Ils ne disposent pas de « compétences clés ». Leur fidélité de longue date au projet collectif crée la différence des autres (« la garde rapprochée », SaCaAc1.B). Ceux qui sont plus récents dans l'organisation sont toutefois pris en compte par le cédant qui se rend disponible. Des événements festifs sont organisés et chaque membre de l'entreprise est supposé être présent (journée non travaillée payée). Ils sont orientés « fonctionnement » (conditions de travail, emploi).

Les clients et fournisseurs sont souvent des partenaires et parfois des amis avec lesquels se sont forgées de relation de confiance durable. Cette logique « partenariale » est au cœur de la stratégie de l'entreprise et elle est revendiquée comme un facteur de différenciation concurrentielle. Ils sont orientés « résultats » (qualité, prix, stratégie).

L'actionnaire (holding financière) a été choisi par le cédant mais après que ce dernier ait fait jouer la concurrence (il avait plusieurs offres possibles). Il est orienté « résultats » (profit).

Le repreneur a une culture professionnelle et une vision de l'entreprise diamétralement opposée à celle du cédant. Ils ne se sont pas choisis. C'est l'investisseur qui a désigné ce repreneur, même si le repreneur n'est pas salarié du groupe financier et qu'il a investi à titre personnel pour racheter (partiellement) l'entreprise. Ses attentes sont très peu prises en compte par le cédant. Il est orienté « résultats » (profit, prix), en particulier parce que le remboursement du LBO lui impose une profitabilité améliorée.

Les préférences d'échanges (ressources proposées et attendues par les parties prenantes) : « Amour » (sous classes « Association » et « Bienveillance ») et « Statut » (« Acceptabilité » et « Crédibilité ») sont les ressources les plus partagées avec le cédant par l'ensemble des parties prenantes. Cela traduit une adhésion au projet collectif que le cédant présente parfois comme un projet « politique » notamment en matière de responsabilité sociétale de l'entreprise et à l'esprit partenarial au centre des relations. Cela correspond aussi à l'image de « gourou » (SaCa.B) que ce dernier donne aux différentes parties prenantes. Le professionnalisme technique est au centre de la stratégie. Le métier de l'entreprise est celui d'expert des produits et des besoins des clients. « Service » (sous classe « Prestation ») et « Argent » sont des attendus des clients et des fournisseurs dans le prolongement de la « Crédibilité » professionnelle et de très bonne capacité de négociation (revendiquées et reconnues) du cédant.

Les normes relationnelles : le cadre privilégié par le cédant est la traduction d'une culture d'entreprise très « associative » et des pratiques proches de celles en œuvre dans les coopératives de production. Elles sont très informelles (fondées sur la relation, la confiance interpersonnelle, la reproduction des méthodes de travail). Les parties prenantes reçoivent et donnent des ressources parce qu'elles adhèrent au projet partenarial et associatif (partage communautaire). Le cédant « protège » les parties prenantes comme ces dernières « protègent » le cédant. La situation emblématique vécue dans les années 2000 (les salariés se sont mis en grève pour imposer la réintégration de leur dirigeant)¹ illustre ce principe d'allocation. Les écarts salariaux comme les salaires sont faibles, le nombre de fournisseurs est limité par ligne de produits. Certaines parties prenantes comme les salariés actionnaires ou certains clients bénéficient de plus de ressources (« Rang d'autorité ») du fait de leur ancienneté dans le projet « associatif ».

Les facteurs d'influence : « l'histoire partagée », que certains appellent l'« aventure de B », ancre très positivement les relations entre le cédant et les salariés (et certains clients). En revanche, l'âpreté des négociations avec le groupe financier et l'image d'un interlocuteur peu fiable influent négativement sur les relations entre le groupe financier et le cédant, d'une part, et sur celles entre le cédant et le repreneur, d'autre part.

¹ Voir extrait d'article de presse en annexe.

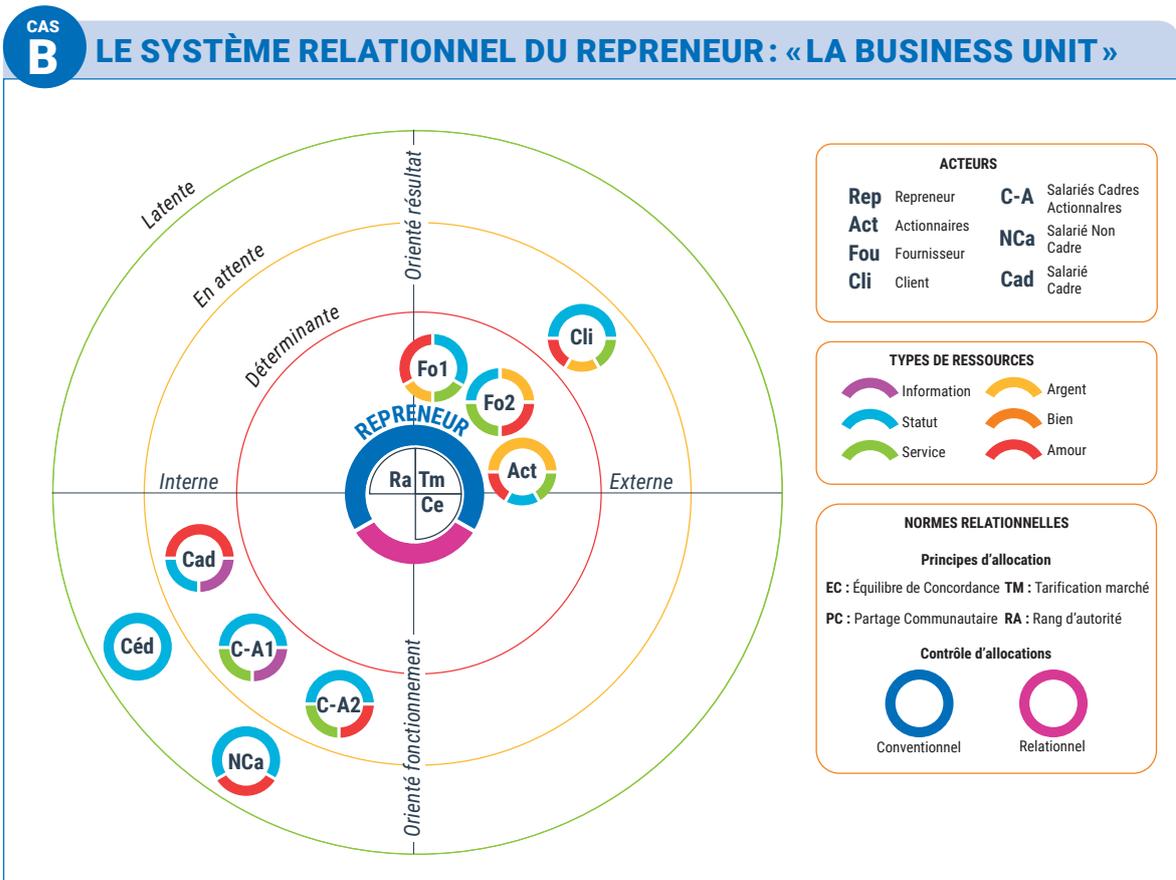


Schéma 11

Les unités du système et leur place au sein des frontières du système.

Les salariés sont différenciés en fonction de leur niveau hiérarchique (appartenance ou non au Codir), leur contribution et leur adhésion au projet du repreneur mais aussi de leur potentiel professionnel dans une logique de détection de hauts potentiels. Il n'y a pas pour le repreneur de « noyau dur » véritable au moment de la reprise. Un de ses objectifs est la constitution d'un nouveau « noyau dur » avec des collaborateurs internes ou externes. Ils sont orientés « fonctionnement » même si le repreneur souhaite qu'ils soient orientés « résultats ». Les fournisseurs (et leurs produits) sont considérés par le repreneur comme par le cédant comme un élément de positionnement concurrentiel (parfois dans des logiques d'exclusivité). La logique « partenariale » est encore présente. Ils sont orientés « résultats » (prix, profit). Le repreneur est mal à l'aise dans la fonction commerciale et ne parvient pas à développer des relations spécifiques avec les clients. Ces derniers sont en relation avec les commerciaux. En outre, venant d'une fonction support (DRH), il n'a pas de crédibilité technique à leurs yeux. Les clients sont aussi ici orientés « résultats » (qualité, prix, stratégie). L'actionnaire est connu du repreneur de longue date. Il est un peu le « mentor » professionnel du repreneur. Il a proposé « l'affaire »

au repreneur qui cherchait alors à racheter une entreprise dans la région et souhaitait quitter le groupe financier. Il est en outre la «caution bancaire» du repreneur. Ces éléments font de lui une partie prenante «déterminante» pour le repreneur. Il est orienté «résultats» (profit, stratégie). **Le cédant** est considéré par le repreneur comme un «petit patron» sans compétences managériales, financières ou organisationnelles. En outre, leurs systèmes de valeurs et leur culture professionnelle sont diamétralement opposés. Le cédant est un très bon commercial, négociateur reconnu, le repreneur est un ancien DRH, orienté processus et performances, règles juridiques et financières. Il considère que les attentes du cédant doivent être prises en compte à la marge. Le cédant est orienté fonctionnement (emploi, compétences, condition de travail).

Les préférences d'échanges (ressources proposées et attendues par les parties prenantes): «Statut» («Crédibilité» et «Acceptabilité») est la ressource la plus partagée (ou attendue et non échangée) entre le repreneur et l'ensemble des parties prenantes. Cela traduit une attente très forte de mise en œuvre de compétences techniques ou managériales par chacune des parties prenantes et un questionnement sur la vision du métier. «Amour» (sous-classes «Association» et «Harmonie» – mais avec la modalité négative «Conflit») est aussi assez largement au centre des échanges. Le repreneur attend des parties prenantes une adhésion forte à son orientation stratégique. Les parties prenantes sont très attentives à la pérennité de l'entreprise. Cela traduit aussi l'impact négatif du conflit entre le cédant et le repreneur, vécu par les parties prenantes comme un conflit de loyauté. «Service» («Prestation») est souvent au centre des attendus comme corollaires des attendus de «Crédibilité». «Argent» («Développement» et «Rentabilité») sont des attendus des clients, fournisseurs et actionnaires dans le prolongement de la promesse du repreneur d'améliorer la performance financière et d'assurer la croissance.

Les normes relationnelles: le cadre privilégié par le repreneur est la traduction d'une culture d'entreprise très «managériale» et des pratiques calquées sur celles du groupe dont il est issu. L'écrit et le contrat sont au centre de toutes relations et doivent permettre de prévenir les conflits. Les ressources sont évaluées et échangées en fonction de leur rareté sur le marché (tarification du marché) et les salaires considérés comme en dessous du marché ont été réévalués. Les parties prenantes doivent apporter un niveau de contribution en phase avec leur rétribution (équilibre de concordance): des salariés sont licenciés pour insuffisance de résultats (y compris de cadres) et des clients insuffisamment rentables ne sont plus servis. Enfin, la stratégie est définie par le dirigeant et les écarts salariaux s'accroissent en fonction de la position hiérarchique et/ou du niveau d'expertise reconnu par le repreneur (rang d'autorité).

Les facteurs d'influence: les relations du repreneur avec différentes parties prenantes (salariés historiques et clients) sont influencées par son conflit avec le cédant.

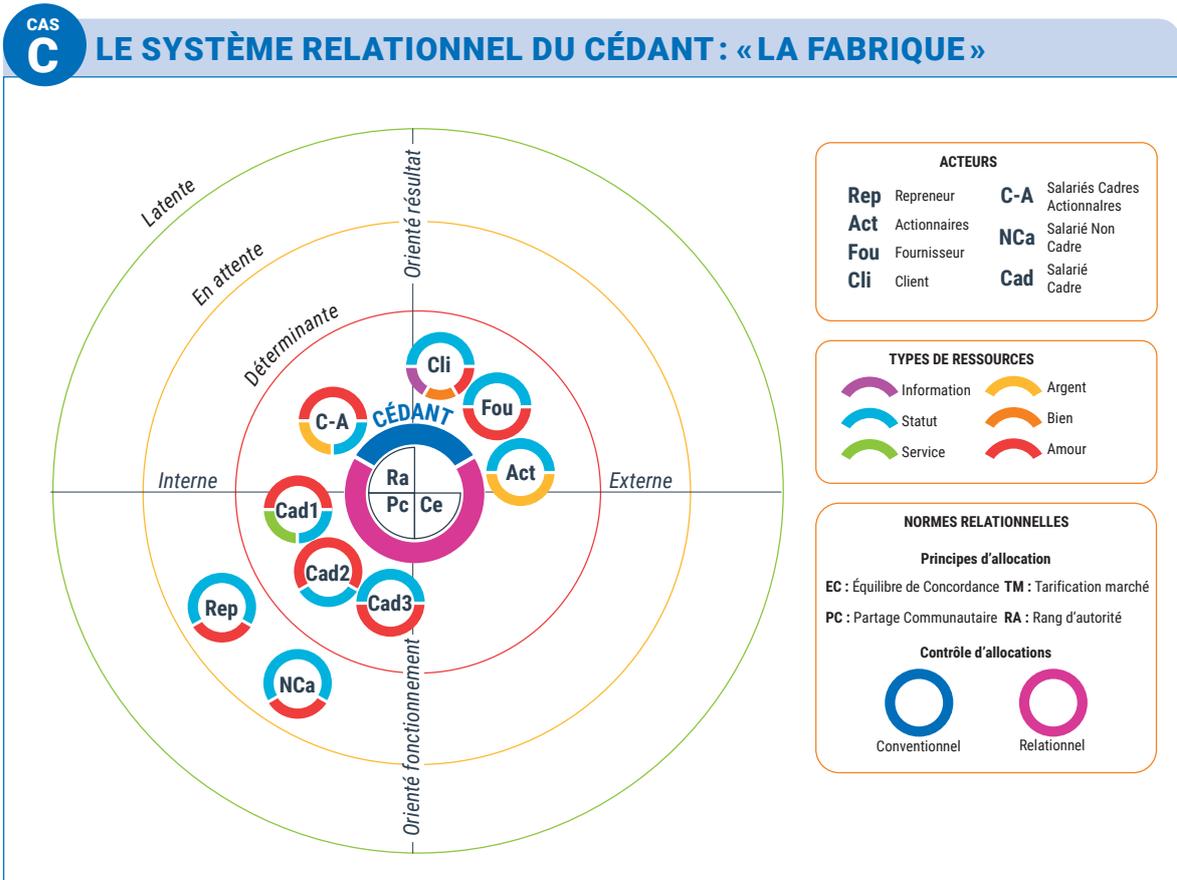


Schéma 12

Les unités du système et leur place au sein des frontières du système.

Les salariés sont différenciés en fonction de leur proximité avec le cédant (parfois familiale, les enfants du cédant sont salariés de l'entreprise) et de leur ancienneté dans l'entreprise. Le turn-over est très faible et il est très habituel qu'un collaborateur fasse toute sa carrière professionnelle dans l'entreprise en gravissant les échelons. C'est d'ailleurs le parcours du cédant. Il a débuté comme technicien commercial, puis ingénieur commercial, directeur commercial, « bras droit » du dirigeant historique avant de lui racheter l'entreprise. L'attention portée aux salariés est aussi fonction de leur niveau technique. Le Codir est exclusivement composé de techniciens et d'ingénieurs (à l'exception du fils du cédant qui occupe la fonction de directeur commercial à la suite de son père). Ils sont orientés fonctionnement (conditions de travail, emploi, compétences). En dehors du directeur commercial (fils du cédant) et d'une assistante logistique (fille du cédant) aucun n'est actionnaire de l'entreprise ou intéressé directement aux résultats de l'entreprise. Les clients et fournisseurs sont souvent des « partenaires » et parfois des amis professionnels avec lesquels se sont forgées de relation de confiance durable. Cette logique « partenariale » est au cœur des pratiques professionnelles du cédant qui se considère

comme le meilleur commercial de l'entreprise. L'innovation et le lancement de nouveaux produits sont le fruit de cette approche relationnelle du cédant : comprendre les besoins des clients et leur proposer les meilleures solutions techniques. Ils sont orientés «résultats» (qualité, prix, stratégie). **L'actionnaire** (ici un fonds d'investissement) a été choisi par le cédant, mais après avoir fait jouer la concurrence car il avait plusieurs offres possibles. Il est orienté «résultats» (profit). **Le repreneur** a une culture professionnelle et une vision de l'entreprise assez différentes du cédant. Le repreneur est un «pur» ingénieur, diplômé d'une grande école et marqué par la culture industrielle de ses expériences précédentes. Il n'est pas toujours à l'aise dans les relations interpersonnelles, ni dans le développement commercial. S'ils se rejoignent sur certains aspects techniques, ils n'arrivent pas à communiquer. Le repreneur n'est pas le premier choix du cédant. Le repreneur est orienté fonctionnement («compétences», «technologie», «stratégie») car il se perçoit comme un ingénieur très innovant et «directeur d'usine».

Les préférences d'échanges (ressources proposées et attendues par les parties prenantes) : «Statut» («Acceptabilité» et «Crédibilité») et «Amour» (sous-classes «Association» et «Bienveillance») sont les ressources les plus partagées avec le cédant par l'ensemble des parties prenantes. Ils adhèrent aux valeurs de l'entreprise que le cédant présente parfois comme une entreprise «familiale». Cette culture est issue de l'histoire de l'entreprise qui est centenaire. Le respect des valeurs familiales («Acceptabilité») est illustré par le fait que le directeur commercial est le fils du cédant. L'entreprise est néanmoins très technique et les parties prenantes offrent et demandent la démonstration de savoir-faire technique («Crédibilité»). Le cédant se perçoit comme le protecteur des salariés («Bienveillance») et chacun (cédant, salariés, clients et fournisseurs) attend de la loyauté et de la fidélité («Association»).

Les normes relationnelles : les cadres choisis par le cédant traduisent une culture d'entreprise «entrepreneuriale» (il se perçoit comme un *self-made-man*) et «familiale» car il a conservé la «culture» historique de l'entreprise. La relation prime le contrat, il y a peu de procédures managériales ou d'outils de pilotage. Les ressources sont allouées en fonction du lien familial avec le cédant, de son niveau hiérarchique (rang d'autorité) mais aussi de sa contribution avec la mise en place d'un intéressement pour les salariés (équilibre de concordance). Le cédant connaît tous les salariés et prend le temps de le saluer chacun quand il est dans l'entreprise et un salarié est assuré de conserver son poste toute sa vie professionnelle s'il ne commet pas de faute professionnelle (partage communautaire).

Les facteurs d'influence : les différences de culture professionnelle entre le cédant et le repreneur influencent négativement leurs relations. Le cédant et le fonds se connaissent bien et partagent des attentes de performances financières.

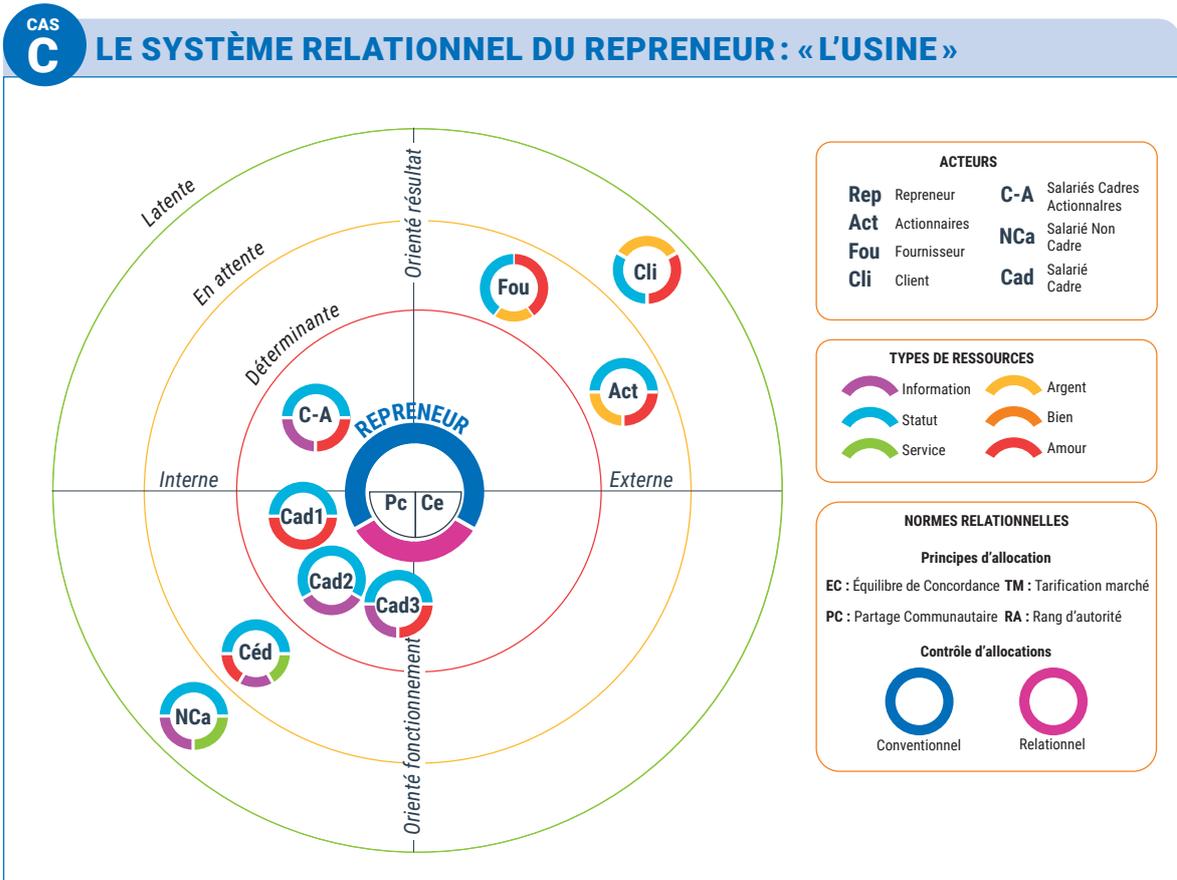


Schéma 13

Les unités du système et leur place au sein des frontières du système.

Les salariés sont différenciés en fonction de leurs compétences techniques et leur proximité opérationnelle avec le repreneur. Ce dernier a clairement identifié un « noyau dur » de salariés cadres membres du Codir qui disposent de ressources rares ou difficilement remplaçables. À ces ingénieurs très spécialisés, il associe le directeur commercial qui lui apporte un appui auprès du cédant et qui lui permet de ne pas prendre en charge le développement commercial, domaine dans lequel il se sait peu compétent. Les autres salariés sont peu ou pas pris en compte, en particulier, parce qu'il délègue les fonctions managériales à ses chefs de département membres du Codir. Par exemple, il est rare qu'il fasse le tour des lignes de production pour saluer les opérateurs. Le repreneur manage essentiellement son équipe de direction Ils sont orientés « fonctionnement » (conditions de travail, emploi, compétences) d'autant plus que le repreneur a ce même intérêt dominant.

Les clients et fournisseurs sont peu pris en compte par le repreneur, ces derniers étant essentiellement en relation avec les salariés en charge des fonctions achats, vente, SAV, etc. Le repreneur a une approche basée sur la délégation. Cela se traduit par un sentiment de perte

d'importance par les fournisseurs et clients et de dépersonnalisation de la relation. Ils sont orientés « résultats » (qualité, prix, stratégie).

L'actionnaire a choisi le repreneur de façon collégiale (avec le cédant et son fils). Mais le repreneur n'est pas l'aise avec les relations actionnaire-dirigeant au sein du conseil d'administration. Le repreneur perçoit le fonds comme non-spécialiste des questions techniques et du processus industriel mais uniquement préoccupé par des questions financières et par son propre intérêt. Il ne parvient pas à les voir comme des partenaires et les relations sont conflictuelles. L'actionnaire est uniquement orienté résultat (profit) car il souhaite « sortir » de l'entreprise rapidement.

Le cédant : comme nous l'avons évoqué plus haut, les deux dirigeants ont des visions et des pratiques professionnelles très différentes. En outre, le repreneur se sent observé par le cédant (celui-ci rend régulièrement visite aux salariés de l'entreprise au titre son statut d'ancien dirigeant et d'actionnaire). Le repreneur trouve le cédant pas assez technique et rigoureux et le cédant trouve le repreneur trop « froid » et technocrate. Le repreneur cherche à s'émanciper de la présence du cédant et le garde à distance. Bien qu'actionnaire, le cédant est surtout orienté sur fonctionnement de l'entreprise, préoccupé par les compétences, les emplois, les conditions de travail.

Les préférences d'échanges (ressources proposées et attendues par les parties prenantes) : « Statut » (« Crédibilité » et « Autonomie-Pouvoir ») et « Amour » (« Association ») sont les ressources les plus partagées avec le repreneur par l'ensemble des parties prenantes. Cela traduit l'importance à leurs yeux de la maîtrise technique des sujets, d'une part, et le grand usage de la délégation du repreneur, d'autre part. Le repreneur cherche par l'exemple à mobiliser ses équipes autour de ses propositions (il travaille énormément) et en mettant en place des procédures et des outils ayant pour fonction de faciliter le contrôle de la production et le reporting d'activité. S'il n'a pas beaucoup d'aisance relationnelle, les premiers résultats convainquent ses équipes qui déploient les outils et les méthodes. « Information » (sous-classe « Apprentissage » et « Connaissance-Transparence ») est assez largement partagée. Cela correspond au fait que tous les salariés attendent du repreneur qu'il leur permette de développer des compétences dans une logique de plus grande efficacité. Le repreneur vient d'un groupe industriel reconnu pour ses procédures particulièrement efficaces. Après un temps de doute, les membres du Codir, puis le reste des salariés, considèrent que le repreneur les a rendus plus experts dans leur métier. Par ailleurs, les outils mis en place par le repreneur réduisent l'opacité du fonctionnement de l'entreprise et facilitent le travail de vérification et de contrôle des managers comme des opérateurs. On passe d'une logique artisanale à

une logique industrielle. «Argent» («Développement» «Rentabilité») est un des attendus des clients, des fournisseurs et des actionnaires (dont le cédant) dans le prolongement de la mission confiée au repreneur d'améliorer la performance financière de l'entreprise et d'assurer sa croissance. Le retard dans l'obtention de ces améliorations va renforcer le conflit avec les actionnaires et le cédant. «Service» («Prestation») est une ressource attendue par le cédant et un salarié. Elle correspond à un questionnement sur la manière dont le repreneur effectue ses missions. Pour le cédant, c'est un mauvais commercial et pour le salarié, ses méthodes managériales ne conviennent pas.

Les normes relationnelles : Les cadres choisis par le repreneur traduisent une culture d'entreprise «industrielle». Les procédures et méthodes de travail définies à l'avance permettent de limiter le risque de l'erreur humaine, les coûts cachés et facilitent le travail de supervision et de contrôle. Le repreneur se méfie du contrôle relationnel qui représente pour lui des risques d'injustice ou de favoritisme. Les ressources sont allouées en fonction de la contribution de chacun grâce aux outils de reporting mesurant la productivité des services (équilibre de concordance). Les bénéfices de ces améliorations doivent être partagés par tous, il prévoit la mise en place d'un actionnariat salarié. Les projets sont débattus en Codir librement, la bonne démonstration (grâce aux outils de pilotage) l'emporte sur la position hiérarchique ou sur l'expertise a priori (partage communautaire).

Les facteurs d'influence : les différences de cultures professionnelles entre le cédant et le repreneur influent négativement sur leurs relations. Les relations s'enveniment avec le fonds d'investissement au fil des conseils d'administration, chaque nouvelle situation de tension renforce la suivante.

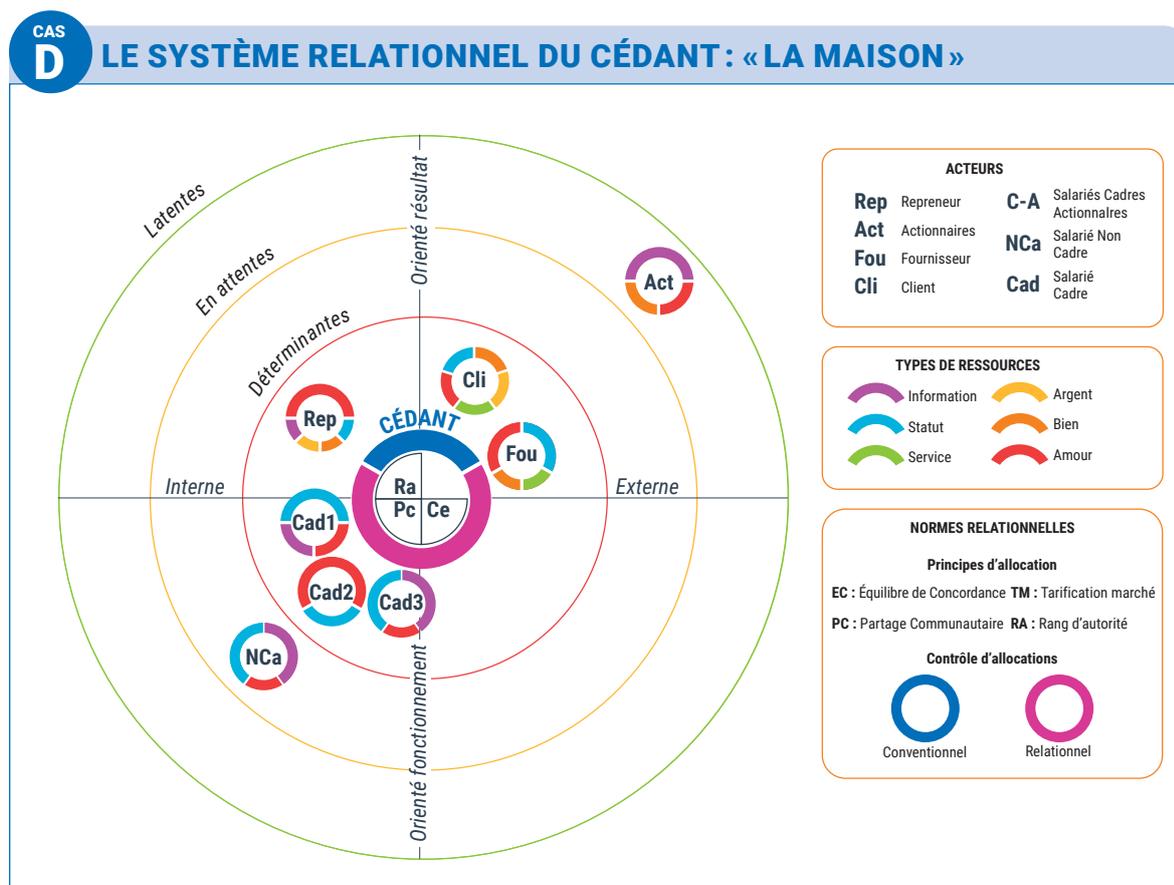


Schéma 14

Les unités du système et leur place au sein des frontières du système

Les salariés sont peu différenciés, même si le cédant a identifié un « noyau dur » dont les compétences techniques sont essentielles (en particulier son premier salarié après la fondation qui est devenu le numéro 2 de l'entreprise). L'ancienneté et l'attachement à l'entreprise sont les critères les plus pris en compte par le cédant. Ainsi, le cédant conservera des salariés qu'il juge incompetents mais « attachants » jusqu'à la cession et laissera le soin au repreneur de les licencier. Il a une relation directe avec chacun mais garde une distance. Dans l'entreprise, le tutoiement est de rigueur avec toutes les parties prenantes sauf avec le cédant qui est vouvoyé et qui vouvoie tout le monde. Ils sont orientés fonctionnement (conditions de travail, emploi, compétences).

Les clients et fournisseurs sont très souvent des « partenaires » parfois historiques avec lesquels l'entreprise travaille depuis sa fondation. L'entreprise se positionne comme un département R&D externalisé de ses clients et ne fabrique que des prototypes. Parfois quand il s'agit de clients soumis aux obligations d'appel d'offres publics, le cahier des charges est co-construit avec l'entreprise. Ceci s'explique notamment parce que l'entreprise est sur

un marché de niche (laboratoires de recherches) et qu'elle est souvent la seule entreprise française capable de répondre aux appels d'offres. Les fournisseurs aussi disposent de compétences rares et sont essentiels dans la capacité de l'entreprise à répondre aux attentes des clients. Ils sont orientés « résultats » (qualité, réputation, stratégie).

L'actionnaire (ici un fonds d'investissement) a été choisi par le repreneur. Le cédant a eu très peu de relations avec lui. Dans son esprit, le cédant n'a pas vendu son entreprise au binôme repreneur-fonds d'investissement mais uniquement au premier. Il est orienté « résultat » (profit).

Le repreneur a une culture professionnelle et une vision de l'entreprise assez différentes du cédant. Le repreneur est un ingénieur, diplômé d'une grande école et marqué par la culture de développement de ses expériences précédentes, en particulier, à l'international. Dans différents groupes industriels, il a été « intra preneur » et a créé et développé des centres de profit ayant atteint plusieurs dizaines de millions d'euros. Le cédant l'a choisi parmi d'autres repreneurs et lors de la négociation a accepté une baisse de plusieurs centaines de milliers d'euros du montant de la transaction. Il est donc perçu comme « déterminant » par le cédant qui voit en lui la garantie de la pérennité de l'entreprise et des emplois. Le repreneur s'est engagé sur ce dernier point avec en plus la promesse de ne pas déménager l'entreprise sur un autre site. Il est orienté résultats (profit, prix, qualité).

Les préférences d'échanges (ressources proposées et attendues par les parties prenantes) : « Statut » (sous-classes « Acceptabilité », « Crédibilité », « Autonomie-Pouvoir ») et « Amour » (« Association » et « Bienveillance ») sont les ressources les plus partagées avec le cédant par l'ensemble des parties prenantes. Cela traduit une adhésion aux valeurs de l'entreprise que le cédant présente comme une entreprise « familiale ». Il se perçoit comme un « chef de famille » protecteur de ses salariés et de ses partenaires économiques (clients et fournisseurs). Le turn-over est très faible et de nombreux salariés ont fait toute leur carrière dans l'entreprise. Il est le garant des valeurs de l'entreprise et attend des parties prenantes qu'elles partagent ses valeurs de bienveillance et d'engagement. Il attend aussi de ses salariés qu'ils soient autonomes et considère que son rôle n'est pas de les motiver mais de créer un cadre de travail agréable pour que ces derniers s'épanouissent, une « belle maison ». La localisation de l'entreprise garantit aux salariés un cadre de vie très agréable de leur point de vue (périurbain privilégié). Les salaires ne sont pas très élevés mais égalitaires. Des primes sont versées régulièrement quand l'activité le permet. « Information » (« Connaissance-Transparence » et « Transmission de compétence ») : cette ressource correspond au fait que, si les décisions sont en dernier ressort l'apanage du cédant, il consulte très régulièrement ses sala-

riés et leur expose aussi les situations critiques. Elle traduit aussi le fait que le cédant a pris le soin donner, aussi bien au repreneur qu'indirectement au fonds, des informations techniques, financières et marketing très complètes sur l'entreprise et sur son marché. Il a également accompagné le repreneur pendant plusieurs mois dans un rôle de consultant interne. Les clients choisissent préférablement des ressources « Bien » (« Matériel » et « Immatériel »). En effet, l'entreprise jouit d'une très bonne réputation tant par la qualité de ses produits et de celle de ses services de maintenance et c'est une raison importante de leur choix.

Les normes relationnelles : les cadres privilégiés par le cédant peuvent traduire une vision « traditionnelle » et « patriarcale » de l'entreprise. Le cédant est fondateur d'une « maison » dans laquelle les salariés sont accueillis comme des parents et les autres parties prenantes comme des amis et voisins. La relation prime le contrat, il y a peu de procédures managériales ou d'outils de pilotage. Les ressources sont allouées en fonction du rôle de chacun (rang d'autorité) : le cédant est très opposé à l'actionnariat salarié et décide toujours en dernier ressort. Elles sont aussi allouées en fonction de sa contribution avec la mise en place de primes pour les salariés (équilibre de concordance). Le cédant connaît tous les salariés, prend le temps de saluer chacun chaque matin et un salarié est assuré de conserver son poste toute sa vie professionnelle s'il ne commet pas de faute professionnelle (partage communautaire).

Les facteurs d'influence : les différences de cultures professionnelles entre le cédant et le repreneur n'impactent pas leurs relations. La reconnaissance de nombreuses parties prenantes à l'égard du cédant a facilité l'acceptation du repreneur, le cédant s'étant très fortement mobilisé pour cela.

CAS
D

LE SYSTÈME RELATIONNEL DU REPRENEUR : « L'HÔTEL INTERNATIONAL »

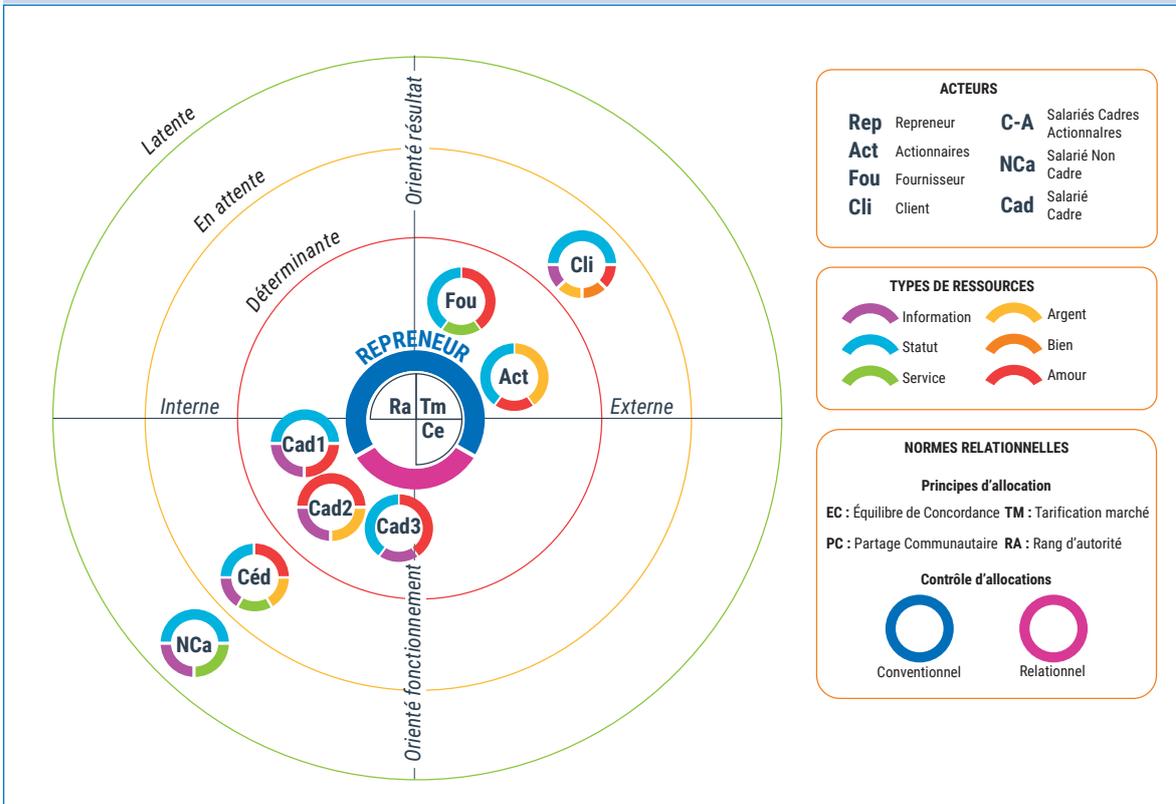


Schéma 15

Les unités du système et leur place au sein des frontières du système.

Les **salariés** sont différenciés en fonction du niveau de ressources qu'ils apportent au repreneur. Ce dernier a identifié un « noyau dur » technique qui détient les compétences essentielles au fonctionnement de l'entreprise en particulier le « numéro 2 » de l'entreprise. Ces cadres, ingénieur et techniciens travaillent de façon très autonome et sont plus experts que le repreneur. Les autres salariés sont pris en compte à condition qu'ils apportent une contribution suffisante. Ils sont orientés fonctionnement (conditions de travail, emploi, compétences) même s'il est envisagé à la demande des salariés de développer de l'actionnariat salarié.

Le repreneur considère comme le cédant que **les fournisseurs** (et leurs produits) sont essentiels à la réalisation de prototypes de qualité. La logique « partenariale » est maintenue. Ils sont orientés « résultats » (qualité, prix, profit). Le repreneur est très attentif aux coûts et la relation avec **le client** est moins proche qu'avec le cédant. Pour compenser les éventuelles pertes, il s'est tourné vers l'international. Les clients sont aussi ici orientés « résultats » (qualité, prix, stratégie).

L'actionnaire est très proche du repreneur et la vision partagée est perçue comme un facteur essentiel pour que la relation soit bonne. Ces éléments font de lui une partie prenante «déterminante» pour le repreneur. Il est orienté «résultat» (profit, stratégie). Le repreneur est assez soucieux des attentes du cédant en particulier parce qu'il a besoin de lui. Le cédant est orienté «fonctionnement» (emploi, compétences, condition de travail).

Les préférences d'échanges (ressources proposées et attendues par les parties prenantes) : «Statut» («Crédibilité») est la ressource la plus partagée entre le repreneur et l'ensemble des parties prenantes. Cela traduit la posture d'expert technique attendu et offerte de chacun des parties prenantes. Cela traduit la posture d'expert technique attendu et offerte de chacun des parties prenantes. Cette posture est une source de fierté même pour les collaborateurs non techniciens. «Amour» (sous classe «Association») : la logique partenariale est au cœur des relations client et fournisseurs. Le sentiment d'appartenance est encore présent même s'il est moins fort qu'avec le cédant. La ressource «Argent» («développement» «rentabilité») est un attendu des clients, des fournisseurs, des actionnaires mais surtout du repreneur dans le prolongement de son objectif d'améliorer la performance financière de l'entreprise et d'assurer sa croissance. Le repreneur considère la ressource «Information» («Savoir-Transparence» et «Apprentissage») comme essentielle. Il demande beaucoup de reporting, consulte beaucoup ses collaborateurs. Il accorde une grande importance à la formation, pour lui comme pour les collaborateurs.

Les normes relationnelles : le cadre privilégié par le repreneur est la traduction d'une culture d'entreprise très «managériale» et des pratiques calquées sur celles des entreprises dont il est issu. L'écrit et le contrat sont importants mais le relationnel direct, en particulier avec les clients et les fournisseurs, continue de subsister. Les ressources sont évaluées et échangées en fonction de leur rareté sur le marché (tarification du marché) ainsi des journées de congés ont été supprimées. Les parties prenantes doivent apporter un niveau de contribution en phase avec leur rétribution (équilibre de concordance) : des salariés sont licenciés pour insuffisance de résultats et des clients insuffisamment rentables ne sont plus servis. Enfin, la stratégie est définie par le dirigeant et les écarts salariaux s'accroissent en fonction de la position hiérarchique et/ou du niveau d'expertise reconnu par le repreneur (rang d'autorité).

Les facteurs d'influence : les relations du repreneur avec différentes parties prenantes sont peu influencées par des facteurs d'influence.

2.2 Proposition d'une typologie de « systèmes relationnels »

Pour établir notre typologie, nous avons cherché des éléments de différenciation entre les systèmes relationnels étudiés. Leur comparaison permet de faire plusieurs observations.

Les systèmes relationnels sont faiblement différenciés sur les éléments suivants

Les préférences d'échanges ou les ressources proposées et attendues par les parties prenantes : elles sont toutes très, ou modérément privilégiées, en fonction des parties prenantes

Tableau 44 – Ressources privilégiées dans les 8 systèmes relationnels

	Statut	Information	Service	Argent	Bien	Amour
Cédant A	Coloré	Coloré	Coloré	Coloré	Blanc	Coloré
Repreneur A	Coloré	Coloré	Coloré	Coloré	Blanc	Coloré
Cédant B	Coloré	Blanc	Coloré	Coloré	Blanc	Coloré
Repreneur B	Coloré	Blanc	Coloré	Coloré	Blanc	Coloré
Cédant C	Coloré	Coloré	Coloré	Coloré	Blanc	Coloré
Repreneur C	Coloré	Coloré	Coloré	Coloré	Blanc	Coloré
Cédant D	Coloré	Coloré	Coloré	Coloré	Coloré	Coloré
Repreneur D	Coloré	Coloré	Coloré	Coloré	Coloré	Coloré

À l'exception de la ressource « Bien » et dans une certaine mesure de la ressource « Information », dans tous les systèmes relationnels étudiés les ressources « Statut », « Amour », « Service » et « Argent » sont privilégiées (cases colorées).

Les systèmes relationnels sont modérément différenciés

sur les types de parties prenantes (tableau 45 page suivante)

La capacité d'influence de la partie prenante ne semble pas un critère de différenciation entre les différents systèmes relationnels. Ainsi par exemple, les salariés du « noyau dur » ou les fournisseurs sont considérés comme des parties prenantes « déterminantes » dans la majorité des systèmes relationnels étudiés. Dans le même temps, les clients sont répartis dans deux types de capacités d'influence et les actionnaires dans les trois (Latente, En attente et Déterminante) dans quasiment chaque système relationnel.

De la même façon, les différences concernant les intérêts dominants ne font pas émerger de types différents dans les systèmes relationnels étudiés. On observe de très faibles variations pour les salariés du « noyau dur » et pour les fournisseurs : ces parties prenantes sont toutes orientées fonctionnement et déterminantes à l'exception du repreneur B et du repreneur C. On observe des variations faibles pour les salariés hors « noyau dur » et les clients.

Enfin, on observe de fortes variations pour les actionnaires, les cédants et les fournisseurs. Ces variations méritent d'être analysées en détail, ce que nous ferons la section 3 quand nous tenterons d'évaluer la réussite d'une reprise par les parties prenantes.

Tableau 45 – Différences entre les 8 systèmes relationnels

Unités du système : catégories de parties prenantes. L : Latente E : En attente D : Déterminante.
Fonct. : Orientée fonctionnement Résult. : Orientée résultats

PP \ Systèmes	Ced A	Rep A	Ced B	Rep B	Ced C	Rep C	Ced D	Rep D
Salariés hors « noyau dur »	L Fonct.	L Fonct.	E Fonct.	L Fonct.	E Fonct.	L Fonct.	E Fonct.	E Fonct.
Salariés du « noyau dur »	D Fonct.	D Fonct.	D Fonct.	E Fonct.	D Fonct.	D Fonct.	D Fonct.	D Fonct.
Clients	D Résult.	E Résult.	D Résult.	E Résult.	D Résult.	E Résult.	D Résult.	E Résult.
Fournisseurs	D Résult.	D Résult.	D Résult.	D Résult.	D Résult.	E Résult.	D Résult.	D Résult.
Actionnaires	D Résult.	D Résult.	E Résult.	D Résult.	D Résult.	E Résult.	L Résult.	D Résult.
Cédant		D Fonct.		L Résult.		E Résult.		E Résult.
Repreneur	D Fonct.		L Fonct.		D Fonct.		D Fonct.	

Les **facteurs d'influence** sont très spécifiques à chaque situation de reprise, ont des sources variables et peuvent se traduire en deux modalités : l'une positive, l'autre négative. On observe deux catégories, les systèmes relationnels n'ayant pas de facteurs d'influence négatifs (les Cas A et D) et les systèmes ayant des facteurs négatifs (les cas B et C). Nous détaillerons cette observation dans la section 3 de ce chapitre quand nous aborderons l'évaluation de la satisfaction des parties prenantes.

Tableau 46 – Facteurs d'influences des relations entre les parties prenantes

Systèmes Relationnels	PP concernées	
	Facteurs +	Facteurs -
Ced A	Repreneur	
Rep A	Cédant Actionnaire Salariés Fournisseurs	
Ced B	Salariés Clients	Repreneur Actionnaire
Rep B	Actionnaire	Cédant Client Salariés
Ced C	Actionnaire	Repreneur
Rep C	Salariés	Cédant Actionnaire
Ced D	Clients Salariés	
Rep D	Clients Salariés	

Les systèmes relationnels sont fortement différenciés par les éléments suivants

Les normes relationnelles

Cet élément est celui qui fait apparaître les plus de variations et de similitudes entre les différents systèmes relationnels. Les principes « premiers » correspondent aux principes qui régissent la majorité des échanges de ressources. Les principes « seconds » concernent certains échanges (« Information », par exemple) et les principes « marginaux » sont exceptionnels et concernent soit une ressource spécifique (l'« Argent », par exemple) soit une partie prenante particulière (salariés du « noyau dur »).

Tableau 47 – Synthèse des normes relationnelles des 8 systèmes relationnels

Cas	Principes d'allocation de ressources par importance			Modalités de contrôle d'allocation de ressources		
	Cédant	Repreneur	Δ	Cédant	Repreneur	Δ
A	Ec premier Pc second	Ec premier Pc second	Nulle	Relationnel Fort Conventionnel Très Faible	Relationnel Modéré Conventionnel Modéré	Faible
B	Pc premier Ra second	Ec premier Tm second Ra marginal	Très forte	Relationnel Fort Conventionnel Faible	Relationnel Faible Conventionnel Fort	Forte
C	Pc premier Ra second Ce secondaire	Ec premier Pc marginal	Forte	Relationnel Fort Conventionnel Faible	Relationnel Très Faible Conventionnel Très Fort	Forte
D	Pc premier Ra second Ec second	Tm premier Ec second Ra marginal	Forte	Relationnel Fort Conventionnel Faible	Relationnel Faible Conventionnel Fort	Faible

Ec : Équilibre de concordance Pc : partage communautaire Ra : rang d'autorité Tm : tarification du marché.

En synthèse de cette analyse des éléments différenciant les systèmes relationnels, nous constatons que les normes relationnelles sont les éléments les plus différenciant des différents systèmes relationnels observés. Nous proposons donc de nous appuyer sur les normes relationnelles pour bâtir notre proposition de typologie et nous empruntons à Charaudeau (1997) la définition d'une typologie: « Une typologie, c'est un classement d'objets ayant entre eux des caractéristiques semblables qui les différencient d'autres types. » Les normes relationnelles telles que nous les avons présentées au chapitre V sont constituées de deux dimensions: les principes d'allocation de ressources et les modes de contrôle d'allocation de ces ressources.

Les principes d'allocation de ressources sont issus des quatre modalités proposées par Fiske (1991, 1992). Ces modalités peuvent être regroupées en deux catégories.

Dans la catégorie « Allocation de ressources fondée sur l'individu », on trouve le partage communautaire pour lequel le cédant où le repreneur considère que l'appartenance de la partie prenante à l'entreprise justifie qu'elle bénéficie de la ressource quelles que soient les

ressources offertes en échange. On y trouve aussi le rang d'autorité, lorsque le cédant ou le repreneur considère que la fonction ou les responsabilités au sein de l'entreprise justifient des allocations différenciées. Dans ces deux situations, la partie prenante est bénéficiaire (ou non) d'une certaine quantité de ressource sans pouvoir ni devoir négocier et elle ne doit cette allocation, non pas aux ressources dont elle dispose et qu'elle peut offrir en échange, mais à son statut, son identité, sa position hiérarchique ou son appartenance au système relationnel.

La catégorie «Allocation de ressources fondée sur les ressources échangées». Dans cette catégorie la partie prenante pourra négocier un échange, c'est-à-dire de tenter d'obtenir une ressource qu'elle recherche en échange d'une ressource dont elle dispose. On retrouve dans cette catégorie l'équilibre de concordance, c'est-à-dire lorsque l'échange implique la réciprocité et l'équité dans les allocations de ressources. Le rapport contribution/rétribution est au centre de ce principe. On y retrouve aussi la tarification du marché, lorsque la relation et l'échange de ressources se réalisent dans un rapport offre/demande. Si une ressource est rare, le rapport d'échange se fera en faveur de la partie prenante qui en dispose. En revanche, si elle est abondante, sa valeur d'échange sera plus faible. Dans cette catégorie, l'individu peut (et doit) choisir de réaliser ou non l'échange qui se fera en fonction de la quantité et de la nature dont dispose la partie prenante.

Les modes de contrôle d'allocation permettent de contrôler l'allocation de ressources et la réciprocité de l'échange. Nous avons retenu deux des catégories de règles d'échange de Clark & Mills (1993).

Le contrôle s'appuie sur la proximité relationnelle que nous désignons comme le **«contrôle relationnel»** lorsque les règles sont «communautaires» ou «relationnelles». Cette proximité peut être fondée sur l'identité, sur l'historique des échanges passés et induit deux formes de confiance : la confiance fondée sur la connaissance et la confiance fondée sur l'identité. Le repreneur qui privilégie ce type de règles n'impose (et ne s'impose) pas de procédures, de reporting ou d'écrits. En revanche, il est très exigeant sur le respect de la parole donnée et des valeurs communes qui ne sont pas explicites mais intégrées par chacun.

Quand le contrôle s'appuie sur les conventions, les contrats ou les processus, les règles peuvent être qualifiées de «conventionnelles» que nous désignons comme le **«contrôle conventionnel»**. Avec cette modalité de contrôle, la confiance est fondée sur le calcul. Le repreneur privilégie dans ce cas, les outils de management, de contrôle de la productivité ou de la performance. Le contrat est pour lui la référence partagée qui garantit le respect de l'allocation de ressources. Il s'attachera à respecter scrupuleusement les clauses du contrat mais pas davantage.

Pour bâtir notre typologie nous avons donc une dimension « Principes d'allocation » (en abscisse de notre matrice) avec deux modalités les principes fondés sur l'individu (partage communautaire et rang d'autorité) comme principes dominants et les principes fondés sur les ressources disponibles et une dimension « Modes de contrôle d'allocation » (en ordonnée de notre matrice) avec deux modalités le contrôle relationnel et le contrôle conventionnel.

Nous avons placé les différents systèmes relationnels sur cette matrice en retenant les principes majoritairement utilisés. En effet, un dirigeant peut utiliser marginalement plusieurs principes dans différentes circonstances comme nous l'avons vu au chapitre V. Par exemple pour le Cédant D utilise majoritairement le partage communautaire et le rang d'autorité et marginalement l'équilibre de concordance. De même, tous les modes de contrôle sont forcément « hybrides » : tout n'est pas contractualisé mais il y a toujours des écrits, des contrats et un certain niveau de procédure. Il faut donc comprendre l'axe vertical comme l'indication d'un mode de contrôle dominant et non pas exclusif.

Nous présentons notre proposition de typologie en synthèse de cette section et détaillons chacun des quatre types identifiés.

CONCLUSION DE LA SECTION 2

PROPOSITION DE TYPOLOGIE DE SYSTÈMES RELATIONNELS

Notre proposition de modèle relationnel, le système relationnel du repreneur, nous a conduits à faire l'inventaire des différents systèmes relationnels de nos cas et à identifier leurs similitudes et leurs différences. Les critères de comparaison retenus, les normes relationnelles (c'est-à-dire les principes et mode de contrôle d'allocation de ressources) ont fait émerger des constantes et des variations significatives. Si au point de départ de notre analyse nous nous sommes focalisés sur les relations du repreneur avec les parties prenantes nous avons aussi étudié aussi le modèle relationnel du cédant. En effet, il s'agit pour nous de décrire la rupture des relations entre les différentes parties prenantes de l'organisation et le dirigeant précédent et la nécessaire construction de nouvelles relations avec le repreneur. Il est donc pertinent de différencier pour chaque cas deux situations relationnelles différentes : une situation relationnelle avant reprise (lorsque le cédant est encore le dirigeant) et une situation après reprise (lorsque le repreneur est devenu le dirigeant). Nous assimilons le passage d'une situation relationnelle (décrite par un système relationnel) à une autre situation relationnelle (décrite par un autre système relationnel) aux résultats du processus de reprise. Cela nous a conduits à étudier huit cas de situations relationnelles (quatre pour les cédants et quatre pour les repreneurs) à travers huit systèmes relationnels. Nous avons construit une typologie de systèmes relationnels en nous appuyant sur des dimensions permettant de mettre en évidence les différences et les similitudes entre chaque système : les normes relationnelles. Ces normes relationnelles possèdent deux dimensions : les principes d'allocation de ressources et les modes de contrôle d'allocation de ressources. Chaque dimension a deux modalités. Le principe d'allocation peut être fondé sur l'individu (son appartenance à l'entreprise, son rang, son expertise...) ou bien fondés sur les ressources dont dispose la partie prenante (ressources susceptibles d'être échangées). Les modes de contrôle peuvent être fondés sur la relation ou au contraire fondés sur la convention ou le contrat. Les autres dimensions (les préférences de ressources, la typologie de parties prenantes ou les événements d'ancrage) ne sont pas apparues comme suffisamment différenciante pour construire une typologie.

Nous avons identifié quatre types de systèmes relationnels et positionnés les différents systèmes relationnels des cédants et repreneurs de nos différents cas.

Cette typologie va nous permettre dans la section suivante de mieux comprendre

comment se réalise le passage d'un système relationnel à un autre et quelles sont les conséquences de différences fortes entre les types de systèmes.

Les différents types identifiés sont les suivants (schéma 16 page suivante) :

Le type « Économique » (en haut à droite) : Principe d'allocation fondé sur les ressources disponibles et mode de contrôle majoritairement conventionnel. Avec ce système relationnel, le cédant ou le repreneur privilégie la négociation avec des parties prenantes disposant de ressources qu'il recherche et enclines à accepter les ressources qu'il propose. Les termes de l'accord peuvent être fonction de la rareté ou de la spécificité de la ressource et l'échange doit être avantageux pour les deux parties. L'échange est « contractualisé » afin que chacun sache à quoi il s'engage. On retrouve ici les pratiques des organisations ayant un objectif économique dans une logique de rapport de l'offre et de demande.

Le type « Réticulaire » (en bas à droite) : Principe d'allocation fondé sur les ressources disponibles et mode de contrôle majoritairement relationnel. Dans ce système, le cédant et le repreneur appartient à un réseau. Les échanges se font en fonction des attentes et des besoins de chacun et d'autant plus facilement que les membres du réseau se connaissent personnellement. Il n'est pas besoin d'écrit, l'engagement réciproque est fondé sur la confiance et sur le risque d'être exclu du réseau en cas de manquement à sa parole. Nous utilisons le terme « Réticulaire », car ces pratiques sont courantes dans les réseaux sociaux.

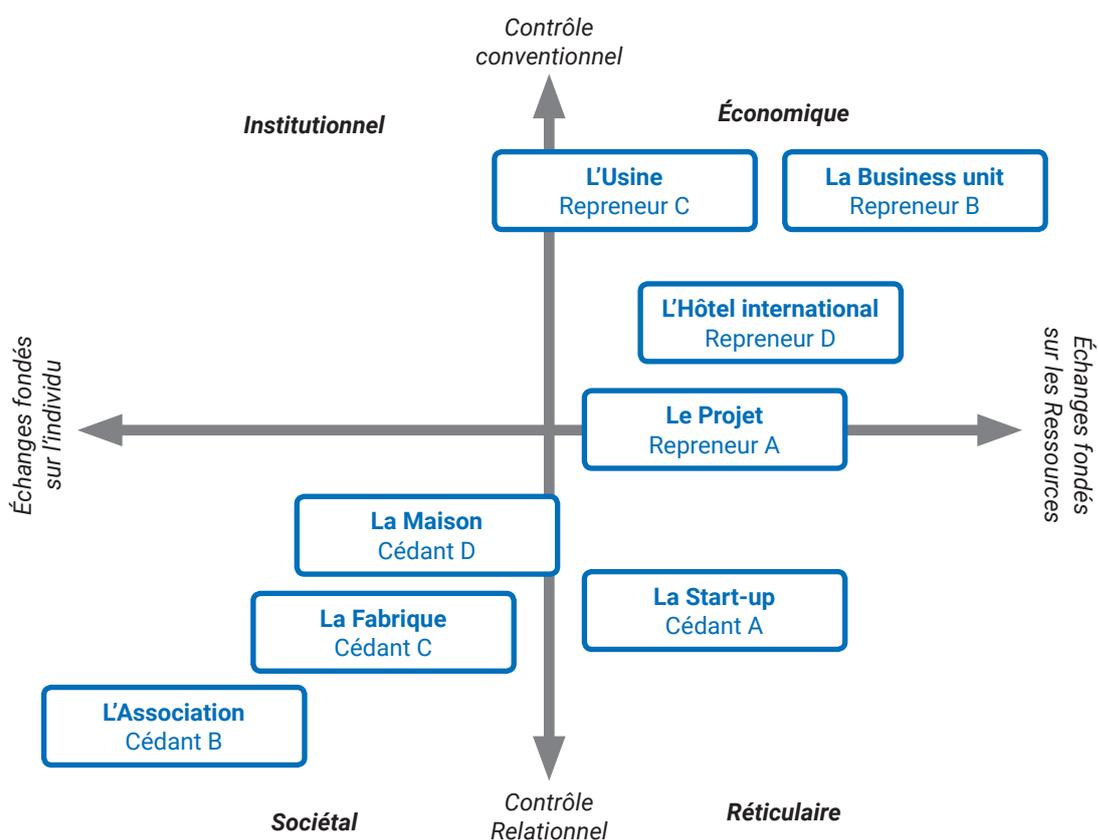
Le type « Sociétal » (en bas à gauche) : Principe d'allocation fondé sur l'individu et mode de contrôle majoritairement relationnel. Dans ce système, le fait d'être partie prenante suffit à pouvoir prétendre à des ressources mais impose l'acceptation de contrepartie du fait de son appartenance ou de son adhésion au projet, à la cause, à la communauté. Chacun a des droits et des devoirs d'échanges, éventuellement différents qui sont dictés par l'adhésion à l'entreprise, à son rôle, à son métier, à sa fonction ou son rang. Ces exigences sont tacites. Nous avons choisi le terme « Sociétal » parce que ces pratiques sont souvent caractéristiques des partis politiques, des associations ou des mouvements religieux.

Le type « Institutionnel » (en haut à gauche) : Principe d'allocation fondé sur l'individu avec un mode de contrôle majoritairement conventionnel. Les échanges de ressources sont définis par des règles écrites, des lois, des contrats qui imposent aux membres des conditions d'échanges spécifiques en fonction de leur rang, leurs responsabilités, leurs diplômes... Une partie prenante peut se référer au « code » d'échange si elle veut

savoir à quelle ressource elle a le droit et en échange de quoi. Le terme « Institutionnel » se justifie par le fait que l'on retrouve très souvent ces normes d'échanges dans les organisations de la fonction publique, les institutions militaires ou les États (droits et devoirs du citoyen).

Nous positionnons dans le schéma suivant chaque système relationnel, cela nous permet de mettre en évidence les proximités et les différences entre les cédants et les repreneurs de chaque cas. On observe des différences faibles pour le cas A, fortes pour les cas C et D et radicales pour le cas B.

Schéma 16 – Typologie de systèmes relationnels



Section 3 – **La reprise, d'un système relationnel à l'autre**

Dans la section précédente, nous avons caractérisé les différents systèmes relationnels des dirigeants (cédants et repreneur) et une typologie de reprise avec quatre archétypes (Économique, Réticulaire, Sociétal et Institutionnel) par rapport auxquels nous avons positionné les huit systèmes relationnels de notre étude. Cette analyse des systèmes relationnels et l'observation de différences entre celui du cédant et du repreneur de chaque cas nous conduisent à nous interroger sur les conditions de passage d'un système relationnel à un autre. En effet quels que soient les cas rencontrés on observe des différences entre la situation relationnelle avant reprise et la situation relationnelle après reprise. Il y a donc une « dynamique » relationnelle. Le système relationnel n'est pas stable dès l'instant où le repreneur modifie des éléments du système. Ces éléments peuvent être la capacité d'influence perçue (et le passage d'un type de partie prenante à une autre), les ressources préférablement échangées ou les normes relationnelles mobilisées. Pour comprendre cette dynamique et ses effets sur la perception de la réussite d'une reprise, nous proposons dans cette section d'analyser la manière dont le repreneur conduit la reprise du point de vue relationnel, c'est-à-dire à la fois du point de vue de la prise en compte des attentes des parties prenantes, des échanges de ressources réalisés et des normes relationnelles mises en œuvre. Nous proposons de désigner par le terme de « stratégie de reprise » cette dynamique conduite par le repreneur.

Nous analysons dans cette section les quatre stratégies de reprise mises en œuvre par les repreneurs dans un premier temps (3.1) puis nous identifions l'impact de cette stratégie sur l'estimation de la réussite par le repreneur et les parties prenantes dans un second temps (3.2).

3.1 Les « stratégies de reprise »

Nous interprétons la stratégie de reprise du repreneur comme l'ensemble des actions réalisées afin de conserver ou de transformer les déterminants structurels et fonctionnels du « système relationnel ». Pour expliciter notre propos nous présentons une analyse des quatre reprises.

Nous avons choisi le terme de « stratégie »¹ de reprise qui suppose l'identification de cinq attributs (p. 33 Martinet, 1984) : un acteur actif et autonome (le repreneur), un projet (les objectifs de reprise), un univers conflictuel disputé, peuplé d'autres acteurs (le système relationnel), un effort de mise à niveau de conscience des représentations (l'identification

¹ Nous reprenons la définition de Martinet (p. 48, 1984), reprenant lui-même une citation d'Edgar Morin : « L'art d'utiliser les informations qui surviennent dans l'action, de les intégrer, de formuler soudain des schémas d'action et d'être apte à rassembler le maximum de certitudes pour affronter l'incertain ».

des capacités d'influence et des attentes de ressources des parties prenantes, des normes relationnelles recherchées) et un temps (les délais de transformation du système relationnel).

Notre analyse de chaque situation portera sur trois points: les objectifs du repreneur (a.), les actions conduites sur les éléments structurels du système (b.) et, enfin, les actions conduites sur les éléments fonctionnels du système (c.). Notre interprétation sera systématiquement illustrée par des verbatims issus de notre terrain et par les schémas des systèmes relationnels afin de faciliter la compréhension de notre propos et l'observation de la dynamique mise en œuvre.



UNE STRATÉGIE DE MATURATION

Les objectifs de la reprise

Le repreneur A se perçoit comme un développeur, un accompagnateur de l'entreprise pour lui permettre de passer à un stade supérieur :

« *Ce qui me stimule, c'est de faire passer une organisation d'un stade adolescent, jeune, à l'âge adulte de la vie d'entreprise.* » **Rep.A**

Cet objectif passe par différentes actions qui portent sur le fonctionnement de l'entreprise, l'organisation du travail et l'évolution des produits et des marchés.

« *Dans une PME comme celle-ci, un, les outils n'existent pas. Et deux, les structures n'existent pas non plus. [...] Je sais qu'on va être à peu près à 14 millions, je sais que j'achète un peu mieux que l'année dernière et je vends un peu mieux donc je me dis à la louche que je ne devrais pas avoir de surprise, sauf que je ne suis pas capable de le vérifier puisque je n'ai pas encore les outils en place. Donc là j'ai perdu deux mois et demi, ça va être mis en place fin mars.* » **Rep.A**

Les éléments structurels du système

Le repreneur conserve la majorité des éléments structurels du système relationnel précédent. La prise en compte des attentes des parties prenantes est très semblable à celle du cédant. Comme le cédant, le repreneur demande à ces salariés de s'adapter à sa stratégie au risque, dans le cas contraire, de les laisser partir.

« *Je manque de vision sur ce que l'entreprise va devenir et sur ce qu'il attend de moi, sur mes missions futures. De toute façon c'est probablement la fin de mon histoire avec [Entreprise A]. Pour mon poste, si on met dans une case qui ne me convient pas, je partirai.* » **SaCa.A**

Le repreneur conserve le « noyau dur » constitué par le cédant.

« *À l'image de l'entreprise, [directeur commercial A] a ses qualités, extrêmement intelligent, compétent, humble, très à l'écoute.* » **Rep.A**

Le repreneur est plus exigeant vis-à-vis des clients et assume le risque de perdre du chiffre d'affaires s'il perçoit un déséquilibre dans l'échange.

« *Le plus gros client, c'est un des plus historique. Mais depuis quelques années ils commencent à nous mettre des coups de griffes. Je leur ai dit : "si vous vous choisissez de traiter [Entreprise A]*

« comme un fournisseur lambda sur lequel vous ne regarderez que les conditions, ça me met dans une autre position. Je vais vous traiter comme un client lambda ». » **Rep.A**

Grâce à l'appui du cédant, le repreneur a **de très bonnes relations avec les fournisseurs** :

« [Cédant A] a rassuré l'ensemble des industriels sur mes qualités humaines, sur le socle commun. Il a vendu mon parcours et, modestement, mon parcours avec mon dernier groupe qui est connu en Italie qui me donne un crédit... Aujourd'hui cela fonctionne plutôt bien. » **Rep.A**

Comme le cédant, le repreneur se sent assez autonome vis-à-vis du fonds d'investissement :

« Parfois vous vous dites : "Je vais le faire. Oui, mais le fonds il va en penser quoi?". Aujourd'hui, j'ai passé ce cap-là, je prends des initiatives. Donc, j'engage des dépenses nécessaires. » **Rep.A**

Cédant et repreneur se considèrent comme essentiels à la réussite de la reprise.

« [Cédant A] est à fond dans la poursuite du projet en disant : "Je mets tout en place, je donne tout à [repreneur A] pour qu'il arrive aux objectifs qu'on a écrits". » **Rep.A**

Les intérêts dominants des parties prenantes « déterminantes » (salariés du noyau dur et fournisseurs) sont pris en compte.

« Avant, j'avais d'autres clients parce que [Entreprise A] c'était bien, mais cela allait lentement et les volumes n'étaient pas suffisants. Je leur avais dit d'ailleurs. Mais avec l'arrivée de [Repreneur A], j'ai changé d'avis. C'est d'ailleurs le cédant qui m'a conseillé d'accepter l'exclusivité parce qu'il y a des opportunités et donc je peux renoncer aux autres clients. » **Four.A**

« [Repreneur A] nous amènera cette partie plus rigoureuse, plus méthodique. J'en suis sûr, que l'on peut avoir, nous, et son recul et son expérience. » **SaCaAc2.A**

Les préférences d'échange des parties prenantes du système précédent sont largement reconduites. Le repreneur échange globalement le même type de ressources avec les parties prenantes, sauf pour les « Clients » et, très marginalement, les salariés « hors noyau dur », les fournisseurs et les actionnaires. Cela correspond à la volonté du repreneur de se positionner sur d'autres marchés (voir schéma 17 p. 313).

Les éléments fonctionnels du système

Les normes relationnelles. Le repreneur modifie marginalement les modalités de contrôle d'allocation et rééquilibre la part du « relationnel » au profit de plus de « conventionnel ».

« On a écrit qu'on passait de 11 à 14 dans les projections qui sont faites. Elles sont toutes contractualisées, au moins à 14 sur 2019. » **Rep.A**

« Cela nécessite pour les différents acteurs d'être capables de faire des reporting précis et de mesurer plus précisément un certain nombre de choses qu'ils ne mesureraient pas et sur lesquels ils ne communiquaient pas parce qu'on ne leur demandait pas. Cela donnera aussi de la valeur à leur travail puisqu'ils vont quantifier véritablement leur action. » **Rep.A**

« La difficulté ça va être de faire bénéficier une structure atypique comme la nôtre. Là, ça va être un peu plus compliqué parce qu'il faut garder effectivement cet aspect folie, cet aspect déstructuré qu'il faut structurer, et ce n'est pas simple. » **SaCaAc2.A**

Il conserve les principes d'allocation en privilégiant comme le cédant, les principes d'allocations de ressources fondés sur les ressources dont disposent les parties prenantes (équilibre de concordance en principal et marginalement le partage communautaire).

« Ils savent qu'ils viennent au travail et qu'ils ne vont pas être matraqués sans raison, que s'ils font bien leur job, on leur dit que c'est super, respect de la compétence. » **Rep.A**

« Un de mes plus gros partenaires, [fournisseur] est allé en chercher d'autres. Je lui ai dit : "Tu as le droit, mais ne me demande pas d'être amoureux si toi tu ne l'es pas. On a des règles, tu ne peux pas les transgresser uniquement pour ton entreprise ". » **Rep.A**

« Ce matin, j'étais avec une jeune femme qui travaille chez [Entreprise A] dans les corners qu'on a chez [Distributeur] et il se trouve qu'elle est très très souvent absente... Mon rôle c'est de lui faire remarquer parce que ce déséquilibre-là, ce n'est pas moi qui en souffre, ce sont ses collègues les plus proches. Je me dois de lui dire que ce n'est pas bien. » **Rep.A**

Les facteurs d'influence. Le repreneur utilise la très bonne relation établie avec le cédant. Ce facteur d'influence a un effet sur les relations avec les fournisseurs, les salariés et les actionnaires. Le mode relationnel partagé par le cédant et le repreneur contribue à l'efficacité de ces facteurs d'influence. Le repreneur est accepté par les parties prenantes, moins par son CV et son ancienne fonction que par sa capacité à développer et entretenir un réseau relationnel.

« Pour moi, il avait le profil idéal dans le sens où c'est quelqu'un qui avait connu une boîte moyenne [...] à ses débuts, qu'il avait amenée quand même à 155 millions d'euros. C'est quelqu'un qui n'est pas pour dégager les personnes parce qu'elles ne lui correspondent pas, il n'est pas dans la discrimination. L'image que j'avais et ce que j'entendais de lui, dans ses discours, il était humaniste et moi j'aime beaucoup. C'était quelqu'un qui défendait ses équipes et moi, j'ai défendu [directeur commercial A]. » **Ced.A**

« Comme notre relation est basée sur la confiance, je lui ai fait confiance sur la suite et sur le choix du profil du repreneur. Je suis donc très tranquille, pas inquiet. En fait ils m'ont transmis leur confiance en [Repreneur A]. Ils ont confiance en [Repreneur A], j'ai confiance en [cédant A] donc j'ai confiance en [Repreneur A]. » **Four.A**

Conclusions de l'analyse de la stratégie de reprise du repreneur A. Cette stratégie est caractérisée par la poursuite de nombreux éléments du système relationnel précédent. La plus grande transformation opérée est liée au renforcement du mode contrôle conventionnel qui semble être le point de passage obligatoire pour permettre le développement de l'entreprise. Le repreneur construit sa stratégie et ses actions «chemin faisant». L'enjeu est de garder la culture créative et innovante en améliorant l'efficacité. Toutefois des transformations plus radicales sont possibles à l'avenir, le repreneur indiquant prévoyant l'intervention d'un cabinet de conseil en organisation.

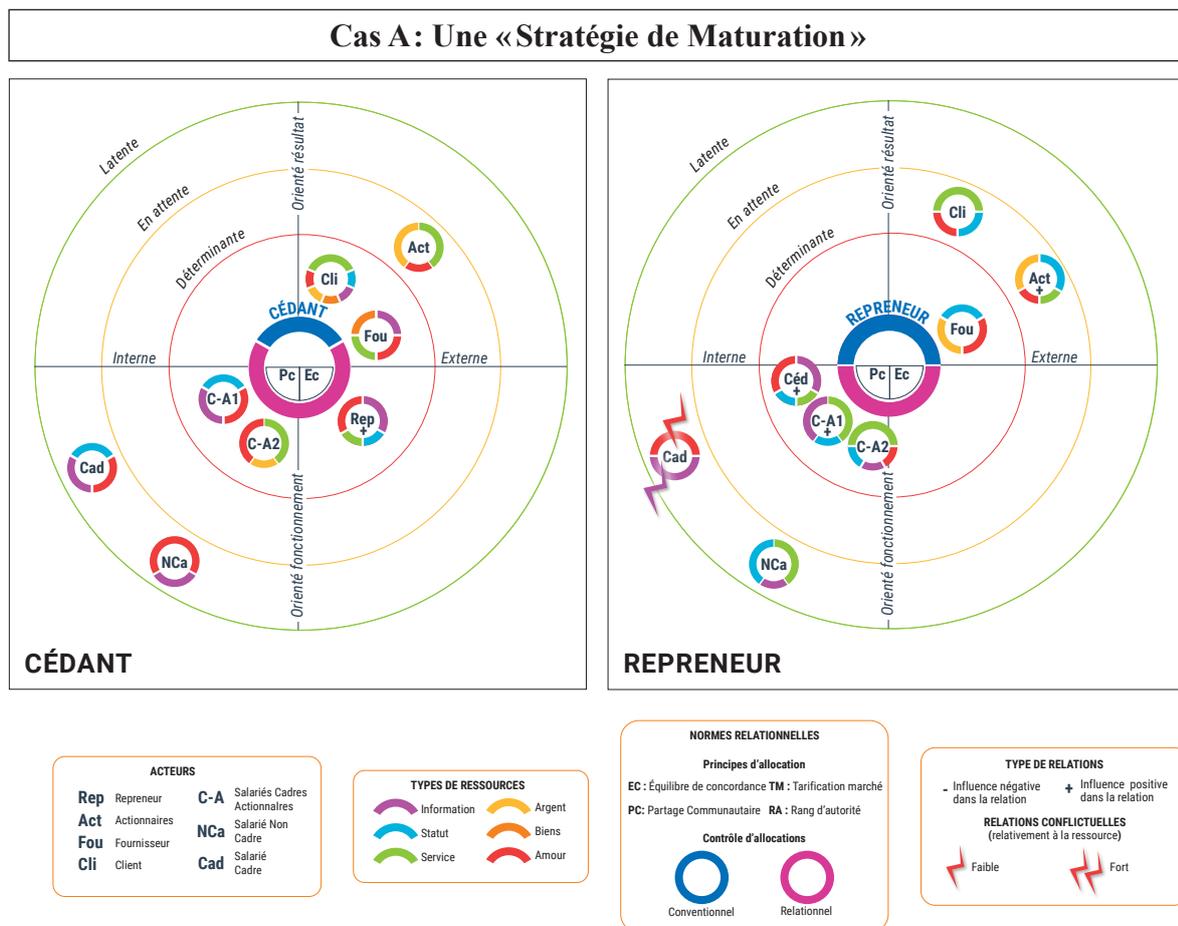


Schéma 17 – Systèmes relationnels du cas A



UNE STRATÉGIE DE RESTRUCTURATION

Les objectifs de la reprise

Le repreneur B priorise la performance financière de l'entreprise et le développement du CA. Son objectif est de restructurer l'entreprise très fortement, à la fois dans les dimensions organisationnelles et managériales mais aussi en termes de culture et de stratégie. Cet objectif passe par différentes actions qui portent sur le fonctionnement de l'entreprise, l'organisation du travail et la constitution d'un nouveau noyau dur.

« D'abord de la rentabilité financière et de la croissance, du développement du CA et des équipes. D'ici 5 ans, j'aimerais qu'on élargisse notre périmètre géographique, le Sud-Ouest, Bordeaux. Et avec une structure différente en termes de management. Des gens sur lesquels je peux m'appuyer. Pas les mêmes personnes. » Rep.B

« L'enjeu pour nous, c'est reconstruire une force commerciale après les départs des commerciaux historiques. Et d'ailleurs, on recrute très fortement actuellement. On a créé des postes. » Rep.B

Les éléments structurels du système

Le repreneur transforme la majorité des éléments structurels du système relationnel précédent. Sa prise en compte **des attentes des parties prenantes est très différente** de celle du cédant. Le repreneur n'hésite pas à se séparer de collaborateurs perçus comme insuffisamment performants.

« J'ai sorti des gens aussi. Une personne qui était là depuis 15 ans, c'est dur mais je l'ai sorti. »

Rep.B

Le repreneur ne conserve pas le « noyau dur » constitué par le cédant et laisse partir des commerciaux et rétrograde des cadres vers des fonctions périphériques.

« Quand j'ai voulu réunir les catalogues, certains commerciaux ont dit : "on ne veut pas on a été formés pure marque, hors de question qu'on vende autre chose". Les commerciaux sont partis tous deux dans le pneu et chez un concurrent. » Rep.B

« On m'a dit : "Écoute si tu penses que tu peux tenir comme ça, tu as encore de l'énergie pour aller au travail, prends la proposition [...] et reste dans l'entreprise". » SaCaAc2.B

Le repreneur ne se sent pas légitime commercialement et délègue les relations aux commerciaux de terrain.

«J'aime bien la négociation, mais pas à n'importe quel prix. Je suis plus RH que commercial peut-être.» **Rep.B**

Le repreneur grâce à l'appui du cédant a maintenu de bonnes relations avec les fournisseurs.

«Là où je m'éclate pas mal, c'est dans les relations fournisseurs, la négociation, grâce à [Cédant B] d'ailleurs.» **Rep.B**

Le repreneur est très dépendant du groupe financier, car ce dernier est caution bancaire et un gros actionnaire. Le repreneur s'aligne sur les exigences de rentabilité.

«Et comme fin 2015, j'ai fait des pertes. On était très mal et les banques ont demandé une caution au groupe. Sinon, je sautais. Bon évidemment cela n'a pas été compliqué pour le président du groupe comme c'est le sien. Mais il m'a dit : "Attention, elle n'est pas renouvelable".» **Rep.B**

Cédant et repreneur se considèrent réciproquement comme parties prenantes négligeables voire nuisibles.

«À chaque fois que [Cédant B] me parlait, j'avais le sentiment que ce que tu me dis ce n'est pas vrai. Toujours la sensation de fausseté.» **Rep.B**

Le repreneur est décalé avec les intérêts des salariés et des clients et aligné sur ceux des fournisseurs et des actionnaires.

«La nouvelle société est plus pragmatique et cela nous va bien. Dans l'ensemble, la transmission s'est bien passée pour nous. Quand on a été rassuré sur la politique de [Entreprise B] et sur le fait qu'ils conservaient ce type de relations avec les fournisseurs.» **Four.B**

«On craignait que [Entreprise B] n'existe plus, que ce soit la fin de l'histoire d'un collectif. Et on se doutait bien que même si on était tous repris, certains n'auraient pas accepté de devenir comme les concurrents, changement d'équipe, changement de tout.» **SaNoCa.B**

Les éléments fonctionnels du système

Les normes relationnelles : Le repreneur **modifie très fortement les modalités de contrôle d'allocation de ressources** au profit de beaucoup plus de contrôle conventionnel très majoritaire.

«Quand je reprends l'entreprise, il n'y a pas d'architecture hiérarchique ou d'animation. Il y a un animateur central, pas d'articulation, de rouage managérial intermédiaire.» **Rep.B**

« Les premiers groupes de travail ont été très compliqués à animer puisqu'ils ne savaient pas travailler entre eux. C'était surprenant. S'il n'y avait pas eu le guide un moment, ça partait à vau l'eau. Je n'arrivais pas à respecter un planning. » **Rep.B**

« Cette reprise conduit à un changement culturel profond. » **Rep.B**

Il bouleverse les principes d'allocation en privilégiant les échanges fondés sur les ressources dont disposent les parties prenantes (équilibre de concordance en principal et en second la tarification du marché).

« Et je découvre ce monde de la quincaillerie, ils ont tous les mêmes pratiques, ils se servent dans le magasin. Moi la première fois j'ai voulu payer un produit dans un de nos magasins, et on m'a dit, "Mais c'est à toi, c'est ton entreprise". Il y a un décalage culturel très fort avec les habitudes des salariés. » **Rep.B**

« J'avais échangé avec lui sur [une salariée]. Et pour moi elle avait de vraies compétences d'évolutions. Je le sentais plus mitigé. Il disait : "Oui, c'est quelqu'un capable de tout faire mais pas quelqu'un qui peut grandir". Dans ceux qu'il voyait lui grandir ; parce qu'on a échangé sur les potentiels, c'était ses potes. » **Rep.B**

« Quand on a demandé l'état des rémunérations, on a compris qu'en fait, ils étaient nombreux mais pas bien payés. C'était des rémunérations largement inférieures au marché. » **Rep.B**

Les facteurs d'influence. Les relations du repreneur avec les salariés de l'ancien « noyau dur » et avec certains clients sont fortement influencées par son conflit avec le cédant et son départ prématuré. Ce conflit avait lui-même été envenimé par la négociation difficile avec le cédant.

« Ce qui a impacté la relation, c'est que dès le début, je savais ce que j'avais à faire du point de vue affect. Et avec les salariés aussi. Peut-être aussi avec l'équipe. Le descriptif que le président du groupe financier et le DAF m'avaient fait n'a pas aidé. La négociation n'a pas été bonne. Le président est allé au-delà de ce qu'on voulait. » **Rep.B**

« J'ai une grille de lecture du cédant particulière. Avant même de prendre mes fonctions, j'avais un a priori. À chaque fois qu'il y avait quelque chose, cela me revenait en tête. » **Rep.B**

« J'étais déjà briefé par [Cédant B] qui, lui, la jugeait mal et ne l'avait pas trop dans son cœur. Donc ça commençait mal. » **Cli.B**

Synthèse de l'analyse de la stratégie de reprise du repreneur B. La stratégie est caractérisée par le bouleversement de nombreux éléments du système relationnel précédent : la

perception de l'influence des parties prenantes, les préférences d'échanges de ressource pour les salariés de l'ancien noyau dur, les normes d'échanges. On peut parler d'une stratégie de restructuration en profondeur de l'entreprise aussi bien sur les aspects humains, organisationnels que culturels. L'entreprise passe d'un type Sociétal à un type Économique, Le repreneur tente de transformer «L'Association» en «Business Unit». Le repreneur veut «professionnaliser» l'entreprise et lui donner une vocation purement économique. L'enjeu est de reconstituer un «noyau dur» commercial et de conserver une différenciation marché.

Cas B : une «stratégie de restructuration».

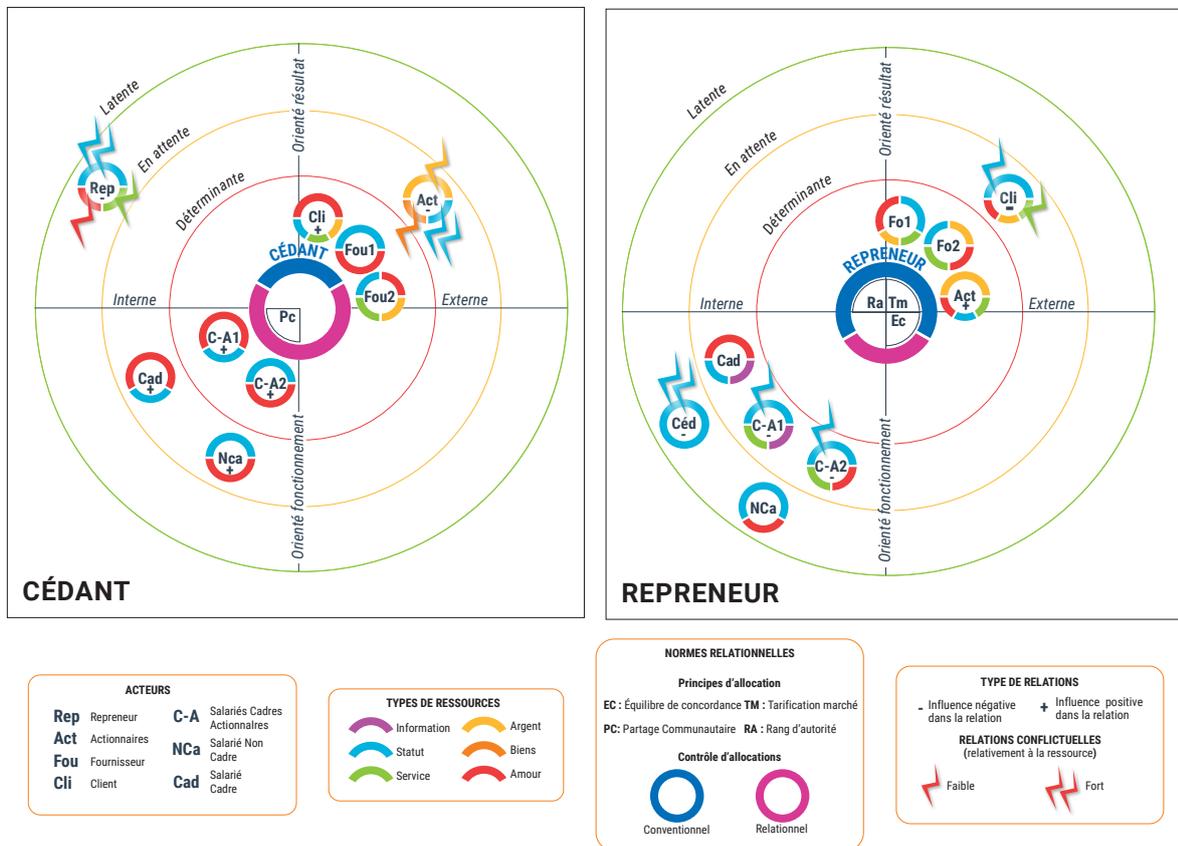


Schéma 18 – Systèmes relationnels du cas B



UNE STRATÉGIE DE MUTATION

Les objectifs de la reprise

Le repreneur C priorise la productivité de l'entreprise et le développement de la qualité. Son objectif est de transformer l'entreprise en industrialisant les processus et en donnant à ses managers les outils de pilotage et de contrôle de l'activité. Cet objectif passe par différentes actions qui portent sur le fonctionnement de l'entreprise, l'organisation du travail et les compétences du « noyau dur ».

« Je pense qu'il faut qu'on trouve aussi une voie industrielle, pertinente, de services clients et de marché sur lesquels apporter une valeur ajoutée. » Rep.C

« Savoir manager, c'est insuffler une énergie positive, tous les jours. Avoir un beau niveau de délégation par rapport à la personne, créer une confiance construire dessus et mettre en responsabilité la personne. Savoir être clair sur les objectifs, ça, c'est plus dur pour moi, [rires]. » Rep.C

« Les marchés évoluant, les exigences évoluant, on a eu un certain nombre de contraintes de la part de nos clients qui nous ont fait aller vers la certification et à travers ça, ça a ouvert de nouvelles perspectives, de nouveaux projets. Il y a eu un développement interne qui a été assez dense. On a été certifié au bout d'un an. » SaCa1.C

« Ce que [Repreneur C] apporte avec son énergie et à travers la certification, c'est de pouvoir comprendre la société, mettre de choses en place, faire des suivis, mettre des repères, suivre l'évolution [...], considérer tout ça pour savoir un petit peu où on va. » SaCa1.C

Les éléments structurels du système

Le repreneur transforme un grand nombre des éléments structurels du système relationnel précédent. Sa prise en compte des attentes des parties prenantes très différentes de celle du cédant : le repreneur se focalise essentiellement sur son « noyau dur » et « néglige » les autres parties prenantes, en particulier, parce qu'il délègue beaucoup.

Le repreneur reste distant vis-à-vis des salariés qu'il ne manage pas en direct et qu'il ne considère pas comme centraux pour atteindre les objectifs de transformation.

« Il n'avait pas forcément l'habitude au début d'aller voir les salariés de base. Il ne passait saluer que ses collaborateurs directs. Ceux du Codir. Même ma fille m'a dit qu'il ne venait pas la voir, même après trois mois. » Ced.C.

« Parce qu'ensuite, il y a une part dans les décisions à prendre. Il y a des décisions qui, euh... qui restent au niveau du Codir, au niveau de la direction. » **SaNoCa.C**

Le repreneur transforme la culture managériale de l'entreprise par l'intermédiaire de son Codir et insuffle de nouvelles pratiques professionnelles.

« Aujourd'hui, c'est beaucoup plus transparent. On a un droit de regard pour critiquer, influencer ou donner son avis sur des choix, des orientations. C'est vrai que c'est compliqué de gérer seul. C'est parfois plus intéressant de pouvoir échanger et d'éviter de parler aux murs. » **SaCa1.B**
« Il a clairement structuré l'entreprise. Il a mis en place de tableaux de bord de pilotage très précis très pertinent. Il nous a permis de grandir tous. Il m'a fait beaucoup grandir mais aussi la production, le commercial et, cela, sans être interventionniste. » **SaCaAc.C**

Le repreneur ne se sent pas légitime commercialement et délègue les relations à son directeur commercial et aux commerciaux de terrain.

« En fait, on n'a pas de contact avec le PDG. Nos interlocuteurs, c'est le service commercial. Donc, quand il y a eu des changements, je crois qu'on l'a appris presque par hasard. C'est une boîte qui ne communique pas beaucoup à l'extérieur. Le dernier PDG qui est parti, je ne l'avais même pas rencontré. » **Cli.C**

Le repreneur augmente les exigences vis-à-vis des fournisseurs mais délègue la relation.

« [Repreneur C], je le connais moins, mais peut-être que lui ferait avancer [Entreprise C] par la productivité, par les investissements et, lui aussi, il est humain. Mais il est moins proche des gens, des fournisseurs, des clients. Ce n'est pas un relationnel. » **Four.C**

Le repreneur ne considère pas le fonds comme légitime en matière d'orientations stratégiques. Il est très rapidement en conflit avec lui.

« Il y avait un désaccord avec le fonds sur les moyens à investir. Il trouvait que le fonds ne lui donnait pas la possibilité d'atteindre ses objectifs stratégiques. Peut-être a-t-il été naïf avec le fond? Il ne supportait pas d'avoir à rendre des comptes. C'était son côté chef. » **SaCaAc.C**

Le repreneur est gêné par la présence du cédant et la volonté de ce dernier d'influer sur les orientations stratégiques.

« À chaque fois que j'essayai de lui parler, il ne disait rien. Il ne voulait rendre compte à personne. » **Rep.C**

Le repreneur est décalé avec les intérêts du fonds, du repreneur et des clients et alignés sur ceux des salariés et fournisseurs.

« Il n'avait pas l'expérience des relations avec les investisseurs. Dans ses autres jobs il avait un patron et, là, ce sont des investisseurs, des actionnaires donc ce n'est pas la même chose. »

Ced.C

« Avec l'arrivée de [Repreneur C], l'entreprise a beaucoup évolué. Il a fait évoluer l'entreprise. Il a fait beaucoup de démarche qualité. L'entreprise n'y était pas habituée. Les employés n'ont pas beaucoup changé. Constamment, il cherche à faire évoluer l'entreprise à tous les niveaux. Il cherche des certifications, des processus... » **Four.C**

« Moi par le passé, j'avais essayé de l'initier dans l'atelier. Mais le fait que la direction le mette en place et l'impose et l'exige, ça a facilité les choses. C'était aussi en rapport avec mes aspirations. C'est pour cela que cela s'est bien passé. Moi, j'étais moteur par rapport à mes aspirations, c'était un peu une émulation mutuelle sur des sujets de fond. C'est rare, avoir un patron qui arrive à faire converger des entités complètement différentes et des métiers différents, c'est important à souligner. » **SaCa1.C**

Une modification assez forte des préférences d'échanges avec toutes les parties prenantes : le repreneur échange moins d'« Amour » et plus de « Statut », d'« Information » et de « Service ». Cela traduit sa volonté de « professionnaliser » l'activité et les relations avec les parties prenantes.

Les éléments fonctionnels du système

Les normes relationnelles : Le repreneur **modifie très fortement les modalités de contrôle d'allocation de ressources** au profit de beaucoup plus de contrôle conventionnel qui devient majoritaire et de peu de contrôle relationnel dans lequel il est peu à l'aise.

« Il a fait la certification ISO. Il a mis en place beaucoup de procédures. Mais c'était quelqu'un qui était assez froid et pas bon commercialement. Il n'a pas rentré un client en quatre ans. »

Ced.C

« C'est pourquoi j'ai cru à son projet. En résumé : il faut quelqu'un qui ait une vision un objectif, qui sait comment atteindre cet objectif, qui sait comment mener les gens vers cet objectif quitte à être très exigeant. Dans une logique de transparence : il fait ce qu'il dit, il dit ce qu'il fait. Il donne de l'information. De la crédibilité professionnelle. » **SaCaAc.C**

Il transforme les principes d'allocation en privilégiant les échanges fondés sur les ressources dont disposent les parties prenantes (équilibre de concordance en principal) mais conserve à la marge les principes centrés sur les individus en cherchant indirectement l'adhésion de chacun des salariés (partage communautaire).

« [Repreneur C] a apporté son approche du management : on est passé sur du management visuel et coopératif... » **SaCa1.C**

« Les gens avaient un fort niveau de satisfaction parce qu'il avait réussi à faire conjuguer et faire cohabiter toutes ces choses-là sous le même toit et ça, c'est plutôt intéressant. Tout le monde avait suivi le même fil conducteur. » **SaCa1.C**

Les facteurs d'influence. Les relations du repreneur avec le fonds et avec le cédant (qui est actionnaire) sont entachées par les préjugés à l'égard du profil du repreneur et par la succession de conflits durant les CA malgré le soutien du fils du cédant qui est salarié actionnaire :

« Mais j'avais beaucoup d'inquiétude sur sa culture professionnelle de [École d'ingénieur], qui venait d'un grand groupe. Il n'y avait pas une grande sincérité, de transparence. Je ne pouvais pas lui dire les choses, il ne le prenait pas bien. » **Ced.C**

« Même si dès le début, les relations avec le fonds étaient difficiles. Chaque réunion, c'était un enfer pour lui parce qu'il avait le sentiment d'avoir à se justifier en permanence. » **SaCaAc.C**

« Il y avait des divergences sur ces aspects-là. De plus, on arrivait sur une fin de cycle avec le retrait potentiel du fonds et les propositions qu'ils m'ont faites étaient très décevantes par rapport à mes attentes. Sachant que le courant ne passait pas très bien, ça a rajouté de l'huile sur le feu. » **Rep.C**

« Le fait d'avoir participé au choix du repreneur, d'être associé ou actionnaire familial et salarié, cela crée un lien. J'étais un appui au sein de l'entreprise. Même si je suis bien conscient que je suis au final un salarié. » **SaCaAc.C**

Synthèse de l'analyse de la stratégie de reprise du repreneur C : cette stratégie est caractérisée par une **transformation industrielle réalisée à partir du « noyau dur »** de l'entreprise. Le repreneur procède par l'exemple et la démonstration pour séduire et convaincre ses cadres ingénieurs qu'il perçoit comme des pairs. En leur donnant de nouveaux outils et en les initiant à de nouvelles pratiques managériales, il espère obtenir des changements par diffusion. Il délègue beaucoup et « sacrifie » certaines parties prenantes avec lesquelles il considère ne pas avoir de légitimité directe à garder un contact régulier (les salariés « hors

noyau dur» et les clients) soit du fait de son approche managériale, la délégation, soit du fait de ses « lacunes » relationnelles. Les normes relationnelles sont assez largement changées, cela se traduit par l'émergence d'une nouvelle culture professionnelle fondée sur les procédures et les outils de pilotage. Il néglige ses relations avec les actionnaires et le cédant qu'il ne trouve pas légitimes pour définir les orientations stratégiques. L'entreprise passe d'un type Sociétal à un type Économique tout en conservant certaines « valeurs collectives » historiques. Le repreneur tente de transformer « La Fabrique » en « L'Usine ».

Cas C : une stratégie de mutation.

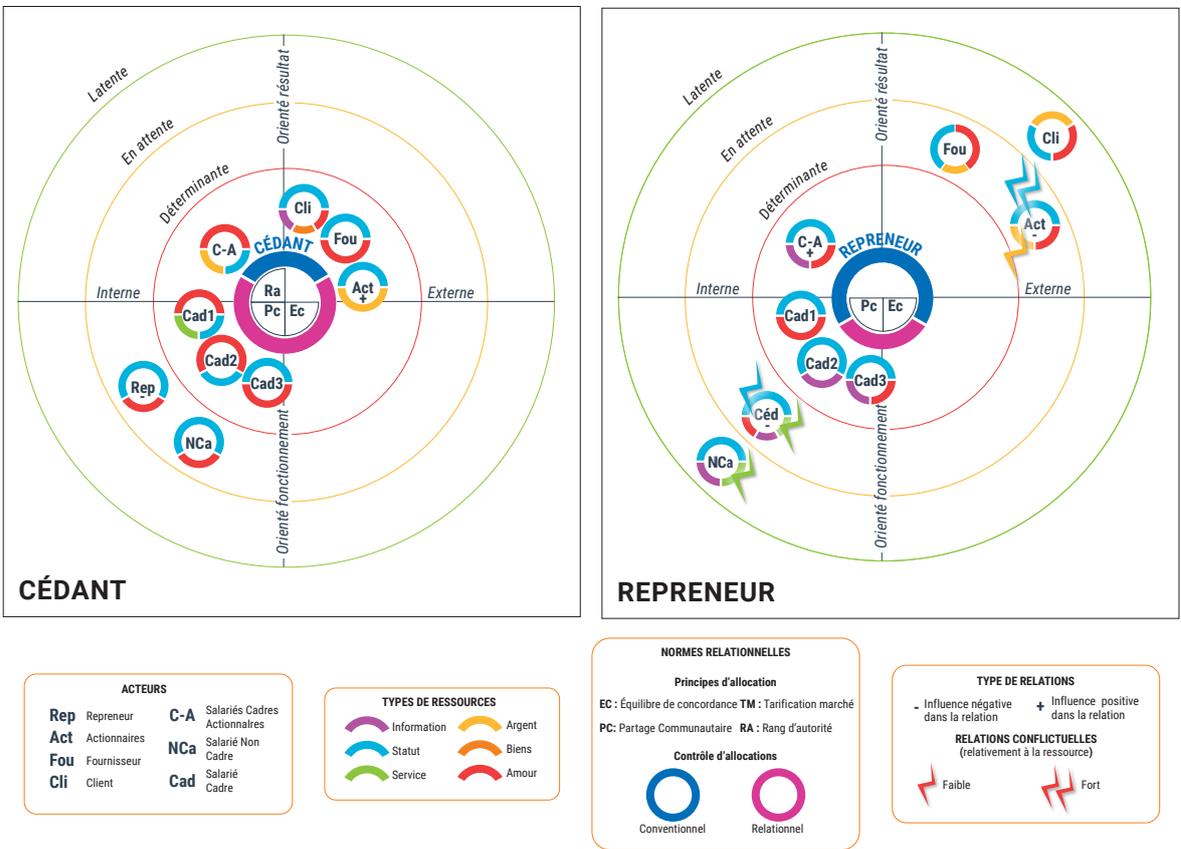


Schéma 19 – Systèmes relationnels du cas C



UNE STRATÉGIE D'OPTIMISATION

Les objectifs de la reprise

Le repreneur D priorise la performance financière et le développement marketing de l'entreprise. Son objectif est de transformer l'entreprise en optimisant l'emploi des ressources et se tournant vers de nouveaux marchés, en particulier à l'international. Cet objectif passe par différentes actions qui portent sur le suivi (et la réduction) des coûts et l'augmentation des marges, le développement des compétences de l'ensemble des salariés (« noyau dur » et hors « noyau dur ») et sur la croissance (effectifs et chiffre d'affaires).

« J'ai pensé que je pouvais apporter quelque chose, en ce sens que l'entreprise n'exportait pas, ne parlait pas anglais, ne répondait pas au mail parce que les mails c'était compliqué, ne voulait pas faire d'international. Donc je me suis dit tout de suite, tu peux apporter quelque chose à cette entreprise. » Rep.D

« Je leur ai dit que je voulais faire grossir l'entreprise, qu'on allait se développer à l'export. Donc ils ont tous pensé que j'étais un fou furieux. Que c'était impossible de vendre à l'étranger. En plus, je ne leur ai pas dit que j'allais vendre en Belgique et en Suisse, je leur ai dit qu'on allait vendre en Chine, au Brésil, en Inde. Alors là c'était : « il déraisonne ! ». Finalement l'histoire prouve que ce n'était pas si déraisonnable. Les gens savent qu'ils sont dans une entreprise dans laquelle le travail est intéressant et qui marche bien. » Rep.D

« Donc voilà, ils savent que je fais attention à beaucoup de choses et aux coûts. Donc évidemment, classiquement, tout le monde souhaiterait être payé plus. » Rep.D

« On a doublé la taille, on exporte dans plein de pays. La rentabilité est bonne. » Rep.D

« Avec [Repreneur D] on investit sur le personnel, parce qu'on sait qu'on va pouvoir l'envoyer par monts et par vaux pour des missions différentes. » SaNoCa.D

Les éléments structurels du système

Le repreneur transforme un grand nombre des éléments structurels du système relationnel précédent. Sa prise en compte des attentes des parties prenantes est assez proche de celle du cédant avec des différences concernant les salariés « hors noyau dur » et les clients. Le repreneur tente de répondre aux attentes des parties prenantes en équilibrant les échanges de ressources. Il décide toujours en dernier ressort, intervient très souvent dans différents domaines (commercial, achats, financier), tout en déléguant beaucoup la partie technique à son « noyau dur » d'ingénieurs et de techniciens qu'il sait plus expert que lui.

Le repreneur n'hésite pas à se séparer de collaborateurs jugés incompetents ou insuffisamment investis mais s'assure des compétences de ceux qu'il conserve.

« S'il y a eu des départs, c'est moi qui en ai poussé deux ou trois dehors. Mon prédécesseur m'avait dit : "Ils sont nuls". Je lui dis : "Alors pourquoi vous ne les avez pas virés ?". Il me dit, "Non, c'est plus mon boulot c'est le vôtre". D'accord, merci. Mais bon, j'ai accepté que cela soit dans le package, si j'ose dire. Cela avait à voir avec des compétences techniques et humaines. » **Ced.D**

« Il y a beaucoup de gens dans l'équipe qui ont pris des cours d'anglais. » **SaNoCa.D**

Le repreneur s'appuie sur les compétences techniques du « noyau dur » avec lequel il développe des relations proches.

« Il y avait un peu de savoir-faire déjà dans l'entreprise, tout n'était pas dans la tête du dirigeant, ça, je pensais que c'était important... » **Rep.D**

« Vous savez, c'est ce qui m'importait le plus, puisqu'on passe des heures ensemble et le niveau technique, il s'agissait de savoir-faire, et on l'a formé. » **SaCa2.D**

Le repreneur améliore les marges par l'augmentation des prix au risque de perdre des clients.

« J'ai fait des enquêtes de satisfaction. Je me souviens de la première qui a montré clairement qu'à la rupture, il y a eu des prix catalogues, des prix machines qui d'après les clients, ont explosé. C'est l'essentiel de ce qui est remonté de l'enquête. Mais pour autant on ne les avait pas forcément perdus. » **SaNoCa.D**

Le repreneur entretient des relations proches avec les fournisseurs.

« En même temps, sur nos métiers [Entreprise D] a deux fournisseurs. Donc, ils peuvent changer mais cela prendra du temps. Ce n'est pas des produits catalogue que l'on vend. » **Four.D**

Le repreneur considère le fonds comme un partenaire et il recherche les meilleures relations avec lui.

« Après, quand cela a été retenu, on se voyait souvent, on se téléphonait souvent, on travaillait très souvent ensemble. On a tout fait ensemble. On se parlait tous les 2/3 jours et on se voyait tous les 10 jours... » **Fon.D**

Le repreneur s'est beaucoup appuyé sur le cédant mais il a été très dur dans la négociation privilégiant ses intérêts et s'appuyant sur le besoin que le cédant avait de lui.

« On a sacrément discuté. Je peux vous dire que cela a été difficile. Mais on a fait tous les deux des efforts. Mais bon, si on veut préserver l'entreprise et les emplois, on est obligé. Surtout si on

ne veut pas vendre à n'importe qui. Mais bon, en négociation il est dur et il est très intelligent. Il est très fort. » **Ced.D**

Le repreneur est décalé avec les intérêts de certains salariés mais il est en phase avec ceux des clients, des fournisseurs et du fonds.

« Il n'est absolument pas aimé par le personnel. Il est un peu « rat ». [...] Je le sais parce que j'ai encore des contacts avec certains. Alors ils me disent, qu'humainement parlant, ce n'est pas comme avec moi. On lui reproche son radinisme maladif. Il est mesquin. Tout est pour lui. [...] Si les gens ne sont pas partis, c'est qu'ils n'avaient pas le choix. Mais parmi ceux qui sont arrivés après, il y en a beaucoup qui ne sont pas restés. » **Ced.D**

« Notre société marche, on gagne de l'argent et puis tant qu'il y a du boulot... Le relationnel, peut-être parce qu'il y a plus d'employés, n'est pas aussi bien qu'avant... On gagne peut-être un peu moins qu'avant. Mais d'un autre côté, il vient de mettre en place un intéressement. » **SaCa2.D**

« Après il a su se diversifier et aller chercher des marchés à l'international. Et ça, je pense que c'est une bonne idée. Parce qu'on sait que le marché des labos, ce n'est pas un marché très croissant. » **Four.D**

« C'est vrai qu'ils ont développé des certifications et des labels de qualité. Donc ils ont répondu à nos nouveaux cahiers des charges et c'est mieux aussi pour notre image. Après, il a aussi apporté une bonne logistique et un meilleur respect des délais avec notamment une activité de revente de matériels techniques qui s'est bien développée. » **Cli.D**

« On s'est dit, on y va avec lui. Au fur et à mesure des travaux, soit on est toujours aligné, on est d'accord et on va jusqu'au bout, soit ça ne marche pas et on arrêtera. On est parti comme cela, et les choses se sont faites assez naturellement après. » **Fon.D**

La modification assez forte des préférences d'échange avec toutes les parties prenantes : le repreneur échange moins d'«Amour» et de «Statut» mais plus de d'«Information» de «Service» et surtout d'«Argent». Cela traduit sa volonté de «rentabiliser» l'activité et la «monétisation» de relations avec les parties prenantes.

Les éléments fonctionnels du système

Les normes relationnelles. Le repreneur modifie fortement les modalités de contrôle d'allocation de ressources au profit de beaucoup plus de contrôle conventionnel qui devient majoritaire et de peu de contrôle relationnel qui lui semble incompatible avec la croissance de l'entreprise, l'internationalisation et les enjeux financiers.

« [Cédant D] ne faisait une réunion qu'une fois par an avec quelques chiffres. [Repreneur D] fait des réunions très régulières tous les 3, 4 mois. À ces réunions, il expose des chiffres, des projets, des commandes qui arrivent, le temps qu'il faudra y passer, l'énergie qu'il va falloir donner. Donc c'est du régulier maintenant. » **SaNoCa.D**

« Avant, on n'avait pas d'acheteurs, maintenant on a 2 acheteurs et c'est leur rôle de négocier les prix. Mais c'est aussi dû à la société, maintenant qu'on a plus de personnel. » **SaCa2.D**

Il transforme les principes d'allocation en privilégiant les échanges fondés sur les ressources dont disposent les parties prenantes (équilibre de concordance en principal et tarification du marché), tout en conservant en tant que dirigeant des conditions d'échange de ressources privilégiées :

« Donc finalement, on leur fait une installation qui à la fin va fonctionner et donc on aura appris quelque chose et on sera capable de le proposer à d'autres. Mais au départ, ce sont nos clients qui nous challengent. » **Rep.D**

« Donc, je travaille avec tout le monde, je fais du reporting avec [Repreneur D], je fais du reporting avec le directeur technique, La coopération a du sens ici. » **SaCa2.D**

« Il me demande conseil, mais c'est son avis qui l'emporte d'abord [...]. Et il y en a qui pensent que c'est un chef d'entreprise plus... classique. » **SaCa2.D**

« Je suis resté avec lui un an ou un an et demi. C'était plus pour moi que pour lui d'ailleurs. Mais il a bien voulu accepter pour que j'aie jusqu'au bout de ma retraite. Mais c'est une personne qui fait tout seul, il ne partage rien avec personne. » **Ced.D**

Les facteurs d'influence. Les relations du repreneur avec l'ensemble de parties prenantes bénéficient de l'appui du cédant, même si après le départ de ce dernier leurs relations se sont détériorées.

« Donc, c'était très agréable. Il avait envie que ça marche. Quand je le revois, parce qu'il vient de temps en temps, et je lui explique que ça va bien et tout, il est super content. » **Rep.D**

« Il m'a payé un repas pour mon anniversaire... chez Flunch. Tout juste si j'ai pu prendre un dessert. [...] À part sur le plan managérial, il travaille bien. Je n'ai pas de regrets. » **Ced.D**

Synthèse de l'analyse de la stratégie de reprise du repreneur D. La stratégie du repreneur est caractérisée par une transformation organisationnelle et marketing s'appuyant sur l'optimisation financière et la croissance. Le repreneur est à la fois un stratège et un financier qui consulte ses experts puis donne les orientations en décidant seul et contrôle la mise en

place des actions. Il cherche à arbitrer avec soin l'affectation des ressources vers les parties prenantes et comme il est très bon négociateur, il parvient à maximiser ses échanges sans provoquer de ruptures relationnelles aussi bien avec les salariés, les clients que les fournisseurs. Les normes relationnelles sont assez largement changées se traduisant par l'émergence d'une nouvelle culture professionnelle fondée sur les procédures, les outils de pilotage et les exigences de rentabilité. Il investit dans l'organisation comme dans les « hommes » en attendant une plus grande performance en échange. Il ne néglige aucune relation. On peut parler d'une « stratégie d'optimisation ». L'entreprise passe d'un type Sociétal à un type Économique en abandonnant l'essentiel des « valeurs collectives » historiques. Le repreneur tente de transformer « La Maison » en « Hôtel International ».

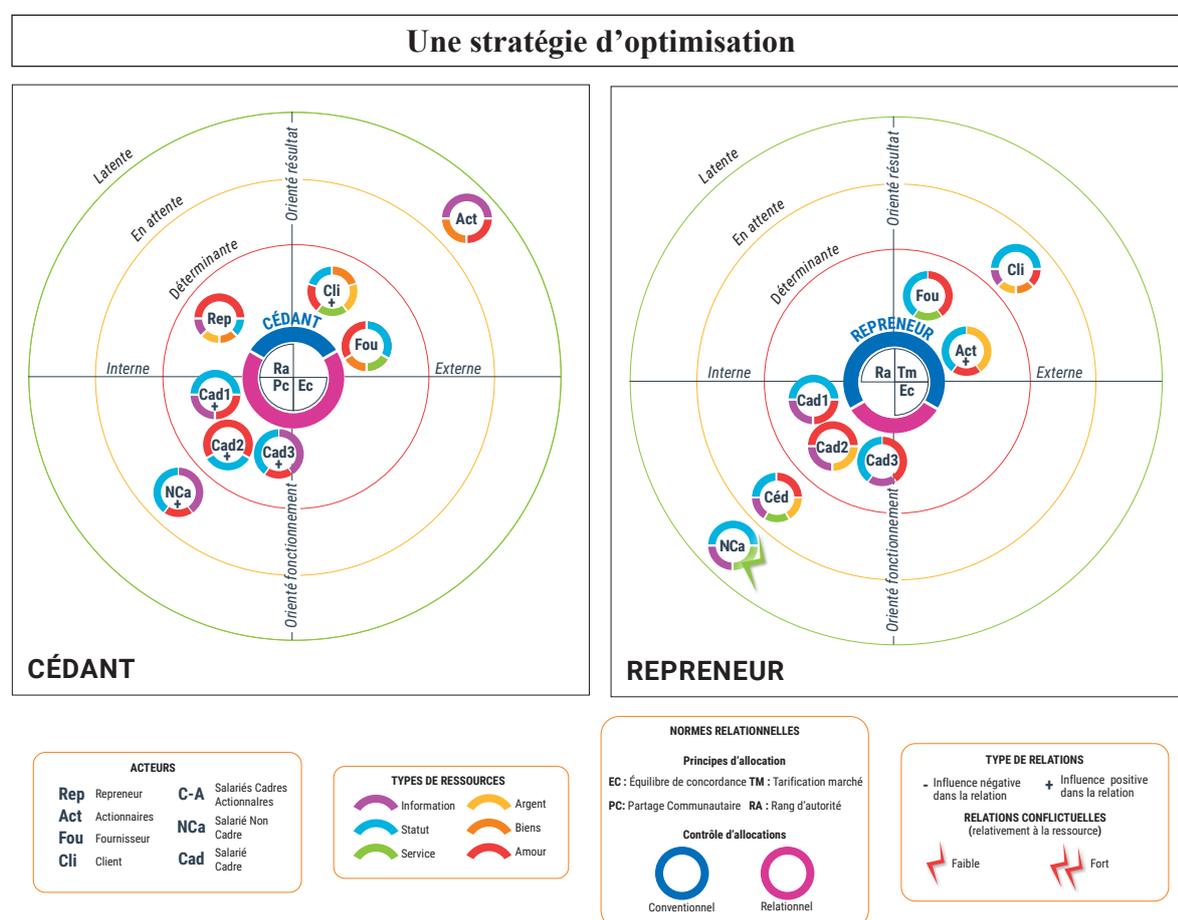


Schéma 20 – Systèmes relationnels du cas D

Synthèse : Les « stratégies de reprise »

Nous présentons dans le tableau ci-dessous une synthèse des différentes stratégies de reprise, c'est-à-dire dans notre approche les stratégies de transformation du système relationnel mises en œuvre par les différents repreneurs.

Tableau 48 – Synthèse des différentes stratégies de reprise

Reprise	A	B	C	D
Désignation de la stratégie	Maturation	Restructuration	Mutation	Optimisation
Objectifs	Développement et passage à un stade supérieur	Modernisation managériale et optimisation financière	Modernisation managériale et optimisation de la production	Optimisation des coûts et maximisation de la valeur de revente de l'entreprise
Tactiques	Actions sur les procédures, organisation du travail et sur les produits, sur les marchés.	Actions sur les procédures, l'organisation du travail, la culture d'entreprise et constitution d'un nouveau « noyau dur ».	Actions sur les procédures, l'organisation du travail, la culture d'entreprise et le renforcement des compétences du précédent « noyau dur ».	Actions sur : outils de reporting, organisation du travail, conditions d'achats et de vente, culture d'entreprise et compétences des salariés.
Parties prenantes « mobilisées »	- Salariés du précédent « noyau dur » - Cédant - Fournisseur	- Nouveaux salariés et salariés hors « noyau dur », - Fournisseurs - Actionnaires	- Salariés « ancien noyau dur »	- Salariés du précédent « noyau dur », - Cédant, - Fournisseur - Actionnaires.
Parties prenantes « négligées »	- Salariés hors ancien « noyau dur » - Clients (historiques)	- Salariés anciens « noyau dur » - Clients (historiques) - Cédant	- Client, - Cédant - Actionnaire.	Aucune
Type de système relationnel (SR) recherché	Hybride Réticulaire et Économique	Économique	Économique	Économique
Commentaires	Maintien de nombreux éléments du SR. Renforcement du mode contrôle conventionnel. Le repreneur construit sa stratégie « chemin faisant ».	Transformation de presque tous les éléments du SR. Le repreneur veut « professionnaliser » l'entreprise et lui donner une vocation purement économique.	Transformation de nombreux éléments du SR. Le repreneur veut « professionnaliser » l'entreprise en la dotant d'outils de production et de pilotage modernisés et accroître la différenciation marché par la qualité.	Transformation de nombreux éléments du SR. Le repreneur veut « optimiser » le fonctionnement de l'entreprise en augmentant les marges, en investissant dans capital et travail et en ouvrant de nouveaux marchés.

3.2. Les déterminants de la réussite d'une reprise du point de vue des parties prenantes

Dans ce dernier point de notre chapitre nous souhaitons répondre à notre troisième question de recherche (QR3): **Quels sont les liens entre ces relations et la réussite d'une reprise du point de vue des parties prenantes et du repreneur?** Nous proposons d'articuler notre réponse à cette question en deux temps.

En premier lieu (a.), nous présentons notre compréhension des liens entre relations d'échanges de ressources et satisfaction des parties prenantes en mettant en évidence les différents éléments qui caractérisent ces liens et nous analysons ces liens pour chaque cas.

Et enfin dans un deuxième temps (b.), par l'analyse de chacun des cas, nous montrons que :

- La stratégie de reprise génère, d'une part, de la satisfaction (ou de l'insatisfaction) liée aux échanges de ressources attendues pour les parties prenantes et qu'elle permet, d'autre part, la prise en compte (ou non) des intérêts dominants.
- La combinaison de la satisfaction et de la prise en compte des intérêts dominants conditionne le point de vue de la partie prenante sur la réussite de la reprise.
- Une forte insatisfaction liée aux échanges de ressources combinés et une faible prise en compte des intérêts dominants peuvent conduire à la rupture relationnelle.
- Les facteurs d'influence (événements d'ancrage) d'avant reprise ont une influence sur la stratégie de reprise et les événements d'ancrage générés par la reprise influencent à leur tour la satisfaction liée aux échanges de ressources des parties prenantes, et donc leur estimation de la réussite.
- Les stratégies conduisant à des modifications fortes des éléments du système relationnel (changement important de ressources échangées ou bouleversement des normes relationnelles) peuvent avoir un impact fort sur certaines parties prenantes et affecter la reprise de leur point de vue (exemple du cas B).

Nous présentons, enfin, une synthèse de l'estimation de la réussite de la reprise par le cédant et le repreneur p. 331 (schéma 21).

a. Les liens entre stratégie de reprise, satisfaction des parties prenantes et prise en compte des intérêts dominants

Nous proposons un modèle mettant en évidence les liens entre la stratégie de reprise, la satisfaction des parties prenantes et la prise en compte des intérêts dominants. Pour chacun des cas étudiés nous analysons et justifions ces liens. Afin de clarifier notre modèle nous apportons quelques précisions sur différents éléments qui composent ou influence le modèle : la satisfac-

tion des parties prenantes, le niveau d'insatisfaction, l'origine de l'insatisfaction, les facteurs d'influence, la capacité d'influence de la partie prenante, l'atteinte des intérêts dominants.

La satisfaction des parties prenantes : nous considérons que la satisfaction d'une partie prenante s'évalue par défaut, c'est-à-dire que nous ne nous focalisons que sur l'insatisfaction. Ainsi quand une partie prenante n'exprime pas d'insatisfaction, elle est satisfaite (ou suffisamment satisfaite).

Le niveau d'insatisfaction : nous considérons que lorsque dans le processus de reprise survient une « rupture relationnelle », c'est-à-dire lorsque le repreneur et la partie prenante cessent d'être en relation d'échange de ressources, cela traduit un niveau d'insatisfaction élevé. En revanche, lorsqu'il n'y a pas de « rupture relationnelle » et qu'une insatisfaction est exprimée, le niveau de cette dernière est faible. Ceci est le prolongement de ce que nous avons désigné précédemment comme une relation conflictuelle forte ou faible.

L'origine de l'insatisfaction : nous avons recensé deux cas. Soit la partie prenante n'obtient pas la ressource attendue, soit la quantité de ressource qu'il obtient n'est pas celle attendue.

Les facteurs d'influence : lorsqu'ils sont positifs, nous analysons l'atténuation de l'insatisfaction et lorsqu'ils sont négatifs, nous analysons l'aggravation éventuelle de l'insatisfaction.

La capacité d'influence de la partie prenante (Déterminante, En attente, Latente) : Nous différencions la capacité d'influence perçue par le repreneur de la capacité d'influence réelle de la partie prenante. Cette différence peut porter sur un des trois critères de Pouvoir, d'Urgence et de Légitimité. Ainsi, si une partie prenante a plus de pouvoir que ne le perçoit le repreneur et qu'elle est insatisfaite des échanges de ressources, cette dernière aura la capacité de nuire à l'atteinte des objectifs de reprise. Nous avons identifié différentes situations. Lorsqu'il n'y a pas de différences entre la perception et la réalité, lorsqu'il y a une surestimation, c'est-à-dire quand une partie prenante est trop prise en compte (ainsi, elle ne disposera pas des ressources nécessaires pour atteindre les objectifs de la reprise), et lorsqu'il y a une sous-estimation, c'est-à-dire quand une partie prenante est insuffisamment prise en compte pour atteindre les objectifs de la stratégie de reprise.

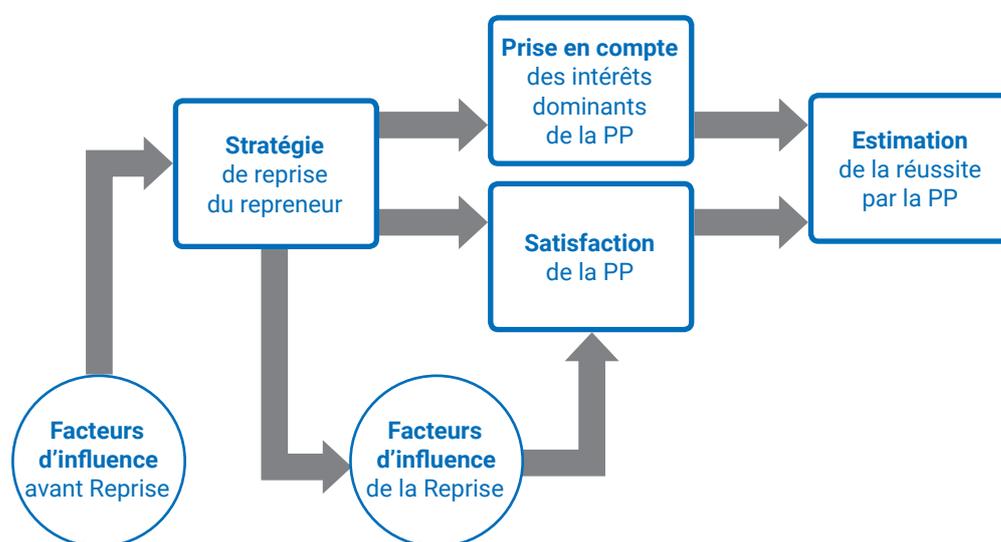
L'atteinte des intérêts dominants : dans le chapitre V nous avons identifié différents intérêts dominants exprimés par les parties prenantes rencontrées. Dans nos entretiens, nous avons systématiquement demandé aux parties prenantes si elles pensaient que ses intérêts étaient pris en compte par le repreneur et si elles considéraient que le résultat attendu était atteint. Ainsi, quand un salarié explique que l'essentiel pour lui est que son emploi ait été maintenu et que l'entreprise n'ait pas déménagé (orientation fonctionnement de l'entreprise), il indique que le résultat attendu est atteint. De même, quand un fournisseur indique que

l'essentiel pour lui est que son chiffre d'affaires progresse (orientation résultat), il indique aussi que le résultat attendu est atteint. Nous avons aussi rencontré des situations où la partie prenante considérait que le résultat n'était pas atteint et qu'il ne pourrait pas l'être, ou qu'il ne l'était pas et qu'elle attendait (espérait) qu'il le soit.

**Proposition d'un modèle de détermination de la réussite d'une reprise
du point de vue des parties prenantes**

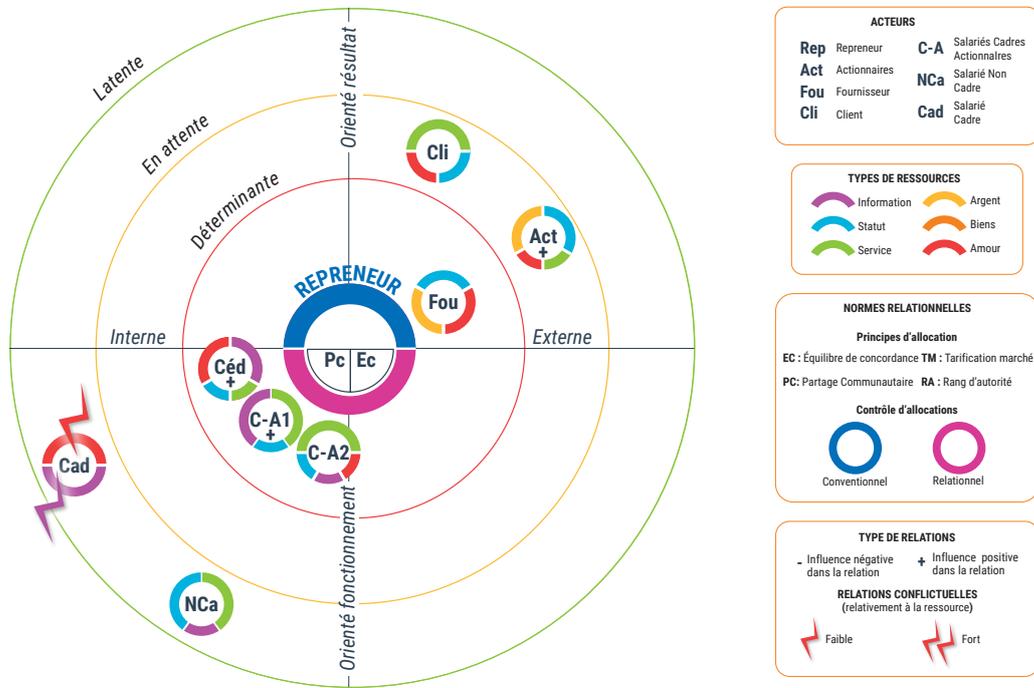
- La stratégie de reprise génère, d'une part, de la satisfaction (ou de l'insatisfaction) pour la partie prenante du fait des échanges de ressources et permet, d'autre part, la prise en compte (ou non) de ses intérêts dominants.
- La combinaison de la satisfaction et de la prise en compte des intérêts dominants conditionne l'estimation de la réussite.
- Les facteurs d'influence (événements d'ancrage) d'avant reprise ont une incidence sur la stratégie de reprise et les événements d'ancrage générés par la reprise ont un effet sur la satisfaction des parties prenantes.

Schéma 21 – Modèle de construction de l'estimation de la réussite d'une reprise



b. Analyse de chacun des cas de reprise

CAS A UNE REPRISE EN VOIE DE RÉUSSITE



La satisfaction : l'ensemble des parties prenantes sont satisfaites de leurs échanges de ressources avec le repreneur à l'exception d'un salarié cadre qui ne reçoit pas la ressource «Amour» («Affinité») attendue et qui reçoit insuffisamment d'«Information» («Transparence»).

La différence de perception de la capacité d'influence des parties prenantes : à ce stade de la reprise, on n'observe pas de décalage. Toutefois, la phase de codirection n'est pas terminée et des décalages peuvent encore apparaître. Le salarié insatisfait n'a pas une capacité d'influence forte. Il est responsable de la logistique et, dans la stratégie du repreneur, cette fonction doit être totalement réorganisée et professionnalisée. Le repreneur ne voit pas d'inconvénient à laisser partir ce salarié perçu comme peu compétent et peu engagé dans la réussite de la reprise.

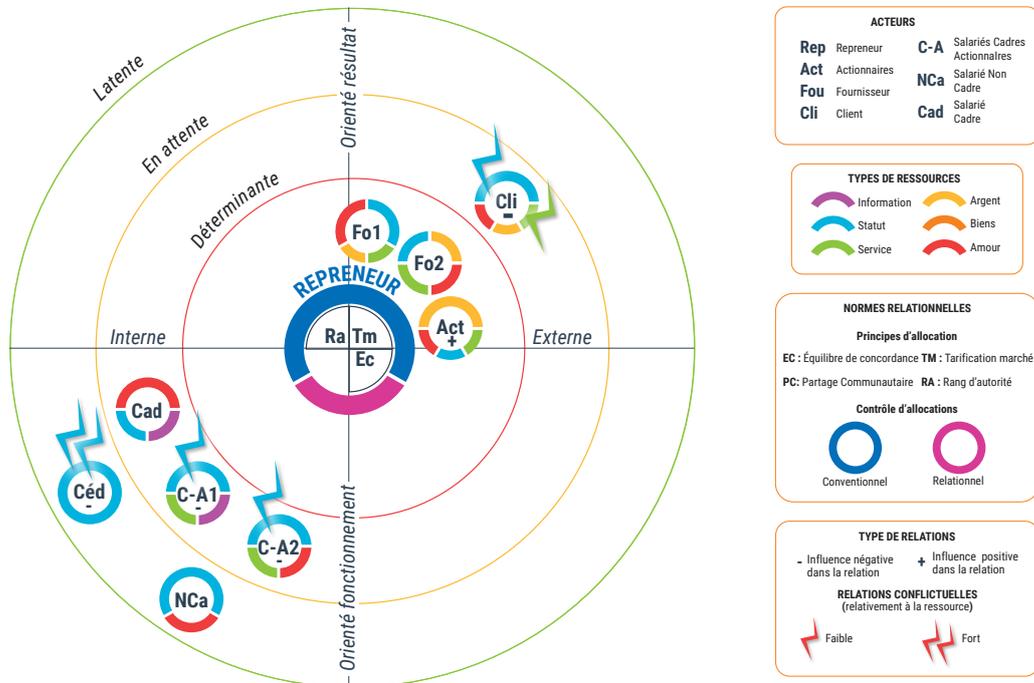
Prise en compte des intérêts dominants : on distingue trois types de d'estimation. Le cédant et le fournisseur pensent que leurs intérêts dominants ont été pris en compte, les salariés «noyau dur», une partie des salariés «hors noyau dur», les clients, le fonds et le repreneur sont «en attente» mais sont optimistes et, enfin, le salarié considère qu'ils ne seront jamais pris en compte.

En synthèse, nous constatons que toutes les parties prenantes à l'exception d'un salarié, expriment le sentiment que la reprise est réussie ou en voie d'être réussie.

Tableau 49 – Cas A : Synthèse de l'estimation de la réussite

PP	Perception de la réussite	Verbatims
Salariés Hors « Noyau Dur »	Défavorable	« De toute façon c'est probablement la fin de mon histoire avec [Entreprise A]. Pour mon poste, si on met dans une case qui ne me convient pas, je partirai. » SaCa.A
	Favorable	« Je suis plein d'espoir sur ce qu'il va arriver. J'attends de voir mais je suis confiant et je le sens bien, après tout est possible, mais j'ai de bons ressentis. » SaNoCa.A
Salariés « Noyau Dur »	Favorable	« Ça s'est bien passé parce que déjà un, ils ont mis tous les salariés dans la confidentialité que ce soit cas par cas ou en réunion. De deux, ils sont restés dans la même continuité de l'esprit de [Entreprise A], petite PME familiale, tous types d'origine, de religion, de style vestimentaire, donc ils sont restés dans cet esprit-là. Dans leurs choix aussi, ils sont restés dans l'esprit humain. » SaCa1.A
	Favorable	« Avoir [Repreneur A], ça fait du bien. On a besoin d'avoir du nouveau, d'échanger avec quelqu'un de nouveau et je pense que tous dans la structure, on en a besoin au niveau logistique, comptabilité. On a besoin de sentir véritablement que ça change, qu'il y a une autre personne. On va s'enrichir de tout ça. » SaCa2. ?
Clients	Favorable	« Donc au final, c'est important de bien calibrer nos relations pour que cela dure. La relation humaine est très importante, elle est juste après le produit : un très bon produit et de très bonnes relations. » Cli.A
Fournisseurs	Favorable	« Pour moi tout se passe bien pour le moment, la société se développe bien et j'y crois vraiment. La relation est centrale pour moi. » Four.A
Actionnaires	Favorable	« Cela se passe très très bien d'autant que [Cédant A] a gardé quelques actions pour rester au capital. Donc il est tout à fait intéressé à ce que cela se passe bien, au succès. » Fon.A
Cédant	Favorable	« J'ai rempli mon objectif. Moi mon rôle c'est d'emmener [Repreneur A] dans des champs de compétences qu'il n'avait pas. » Ced.A
Repreneur	Favorable	« Un point très positif de la reprise c'est d'avoir réussi à m'intégrer tel que je l'avais dit, tel que je suis, aux équipes. Mes belles paroles étaient vraiment moi et aujourd'hui c'est facile, je n'ai pas de rejet. Imaginer avec [Directeur commercial A] ce qu'on allait faire en 2019, le contractualiser et donc se projeter sur ce qu'on allait faire en 2020 et donc, on est dans le cadre de ce qu'on a écrit et ça, c'est un élément extrêmement rassurant. » Rep.A

CAS B UNE REPRISE DIFFICILE MAIS EN BONNE VOIE



La satisfaction : on observe deux groupes de parties prenantes : celles qui sont satisfaites de leurs échanges avec le cédant (Salariés « Hors noyau dur », fournisseurs et actionnaires) et celles qui sont insatisfaites (Salariés « noyau dur », cédant et client). Les insatisfactions portent essentiellement sur le « Statut » (« Crédibilité », « Acceptabilité », « Rôle ») et sur la ressource « Service » (« Prestation ») pour le client. De son côté, le repreneur est insatisfait de la ressource « Statut » (« Crédibilité », « Acceptabilité »), de la ressource « Service » (« Prestation ») et de la ressource « Amour » dans ses relations avec le cédant. Ces insatisfactions correspondent au décalage de représentation de la fonction de dirigeant de l'entreprise entre le repreneur et le cédant ainsi qu'aux différences d'approches managériales. Elles sont renforcées par des événements d'ancrage d'une part et par la « rétrogradation » de l'importance des parties prenantes pour le repreneur.

Les différences de perception de la capacité d'influence des parties prenantes : elles sont assez nombreuses. Le repreneur surestime la capacité d'influence des salariés « Hors noyau dur », et sous-estime celle d'autres parties prenantes telles que le cédant, les salariés « Noyau dur » et les « clients ». La surestimation (sur le critère de Légitimité) du salarié cadre susceptible de remplacer l'ancien « noyau dur », se traduit par la lenteur de sa prise de fonction. Il est jeune, pas encore reconnu par les autres salariés de l'entreprise, et suit une

formation en école de management pour renforcer sa crédibilité managériale. La sous-estimation de l'ancien « noyau dur » se traduit par une perte de cohésion des équipes et de dynamisme commercial (critère d'Urgence avec une relation distanciée). Celle du client (critère d'Urgence avec une relation distanciée) se manifeste par une baisse de chiffre d'affaires car le client a le sentiment d'être délaissé. Celle du cédant (Pouvoir) correspond à la diffusion d'une mauvaise image du repreneur dans l'écosystème local (professionnels du bâtiment, élus locaux, banques...). Ces décalages empêchent la prise en compte satisfaisante des intérêts dominants du repreneur: si l'entreprise a retrouvé de la rentabilité, elle n'a pas encore renouvelé ses savoir-faire commerciaux et perdu sa réputation de partenaires des clients. Plusieurs directeurs commerciaux externes se sont succédé sans être confirmés et la promotion interne est lente et fragile.

Prise en compte des intérêts dominants : ici encore, on distingue trois types d'estimation. Les parties prenantes qui pensent que leurs intérêts dominants n'ont pas été pris en compte (le cédant et le client) et les autres parties prenantes se différencient sur le sentiment que leurs intérêts dominants ne sont pas encore pris en compte (certains salariés, actionnaires, repreneur) et ceux qui considèrent qu'ils sont pris en compte (certains salariés et fournisseurs).

Il est à noter que la reprise est en phase de nouvelle direction depuis 4 ans est que cela traduit un processus très long.

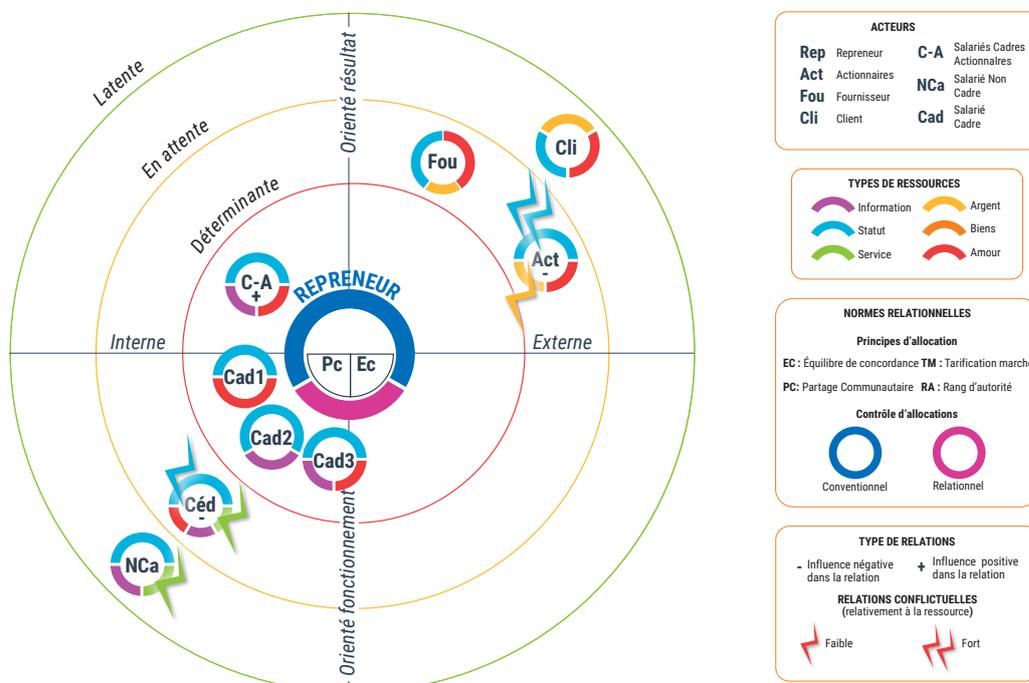
En synthèse : les parties prenantes, à l'exception du cédant et du client, considèrent que, globalement et après plusieurs années très difficiles, la reprise est en bonne voie.

Les estimations négatives sont dues dans les deux cas à de l'insatisfaction fortes liée aux échanges de ressources et à la non prise en compte des intérêts dominants.

Tableau 50 – Cas B : Synthèse de l'estimation de la réussite

PP	Perception de la réussite	Verbatims
Salariés Hors « Noyau Dur »	Favorable	« Aujourd'hui, oui, je peux le dire et je ne vous aurais pas dit ça, il y a deux ans, j'étais encore en doute, à mes yeux, il n'avait pas encore fait ses preuves. Faut laisser le temps aux gens de prouver de quoi ils sont capables, aux dirigeants, mais aussi que les dirigeants laissent le temps aux salariés de montrer de quoi ils sont capables. » SaNoCa.B
	Favorable	« Mais par rapport à avant, où avoir un poste une responsabilité il aurait fallu 10 ou 15 ans, avec l'arrivée de [Repreneur B] et certains cadres qui sont partis et avec le travail, j'en suis arrivé là. Et donc j'ai bien bénéficié de l'évolution et des effets de la transmission. » SaCa.B
Salariés « Noyau Dur »	Favorable	« On s'affiche comme étant techniciens. Si on n'arrive pas à trouver des commerciaux on se met en danger au niveau de notre stratégie. On pourrait vendre beaucoup plus parce qu'on a un petit carcan. Mais [Repreneur B] a compris et il a fait évoluer une personne en tant que chef des ventes. » SaCaAc1.B
	Favorable	« Je ne regrette pas le choix que j'ai fait parce qu'une l'entreprise est toujours là je me dis que quelque part je contribue à la réussite de l'entreprise. Deuzio, il faut faire l'effort intellectuel, je pense, lorsqu'on cède une entreprise et qu'on décide d'y rester on se dit : attention on y reste mais on n'a plus le même statut. » SaCaAc2.B
Clients	Défavorable	« Il faut que le passage de relais soit très rapide. On n'a pas les mêmes objectifs au bout d'un moment. Et puis l'autre qui arrive n'a pas les mêmes façons de travailler. Donc le conflit est là. Et pour les salariés, garder le maximum de personnes pour garder une cohésion. De garder la clientèle qui est habituée au personnel de façon à continuer le plus longtemps possible. Et le repreneur s'il connaît bien le métier, ça va. Mais la plupart du temps ce sont des financiers maintenant. » Cli.B
Fournisseurs	Favorable	« Dans l'ensemble la transmission s'est bien passée pour nous, quand on a été rassuré sur la politique de [Entreprise B] et sur le fait qu'ils conservaient ce type de relation avec les fournisseurs. » Four.B
Actionnaires	Favorable	« À force de ne pas créer une cohésion d'entreprise, on scie la branche sur laquelle est assis. Mais progressivement cela s'améliore. C'est beaucoup mieux. » Fon.B
Cédant	Défavorable	« Il faut qu'il y ait une sorte d'adéquation entre les valeurs de l'ancienne direction et les valeurs de la nouvelle. Ce n'est nécessaire que cela soit la même chose, mais il faut qu'il y ait une continuité. Et que sur les valeurs fortes, que les nouvelles directions portent ces valeurs fortes à minima pendant un certain temps. » Ced.B
Repreneur	Favorable	« Ce que je trouve vraiment bien. C'est la relation humaine. Le fait d'avoir maintenu mes forces tout en prenant des décisions difficiles. Il a fallu couper et c'est difficile mais si c'est au bon endroit... Ma capacité à positiver. Les salariés me l'ont dit. Parce que, quand on m'annonce un départ, tout de suite, je positive. Ce n'est pas grave, on trouvera quelqu'un d'autre. En fait j'encaisse j'en prends plein la tête, mais après je sais que ce n'est pas grave. » Rep.B

CAS C UN ÉCHEC POUR LES PRINCIPALES PARTIES PRENANTES



Satisfaction : on observe deux groupes de parties prenantes : celles qui sont satisfaites de leurs échanges avec le cédant (Salariés «Noyau Dur» dont salarié actionnaire, fournisseurs et clients) et celles qui sont insatisfaites (Salariés «Hors noyau dur», actionnaire et cédant). Les insatisfactions portent essentiellement sur le «Statut» («Crédibilité», «Acceptabilité», «Autonomie-Pouvoir») et sur «Service» («Prestation») pour le salarié et le cédant. Ces insatisfactions sont liées pour le salarié «hors noyau dur» aux transformations des procédés de travail. L'actionnaire est en conflit fort avec le repreneur sur la gouvernance de l'entreprise et sur le niveau d'investissement à engager. Le fonds souhaite en effet se désengager et maximiser sa plus-value, il n'est donc pas favorable à des investissements dont il ne bénéficiera pas. Le cédant pour sa part, considère que le mode de management du repreneur n'est pas conforme à ses valeurs et que le repreneur est trop technocrate et, enfin, il ne comprend pas qu'il ne suive pas ses conseils d'ancien dirigeant et d'actionnaire. En outre, il lui reproche sa faible performance commerciale qui est pour lui centrale. Elles sont renforcées par des événements d'ancrage, la tension lors des conseils d'administration et l'image de technocrate du repreneur dans l'esprit du cédant.

Les différences de perception de la capacité d'influence des parties prenantes : elles sont assez nombreuses. Elles sont parfois des surestimations (salarié actionnaire du «Noyau

dur») parfois des sous-estimations (cédant et actionnaire). Le salarié actionnaire ne parvient pas à appuyer le repreneur car il ne participe pas aux décisions dans le conseil d'administration (critère de Pouvoir). Le repreneur estime mal l'importance des qualités relationnelles même dans un conseil d'administration pour convaincre les actionnaires de la pertinence de ses orientations stratégiques et de l'utilité des investissements (critère d'urgence, distance relationnelle). Il estime mal aussi l'impact de la distance relationnelle avec le cédant qui a besoin de conserver son rôle de « dirigeant historique » (critère d'urgence, distance relationnelle). Ces décalages empêchent la prise en compte de ses intérêts dominants : si l'entreprise a développé de nouveaux savoir-faire et si les salariés sont devenus plus compétents, il renonce à son poste de dirigeant et revend ses actions au cédant et au fonds d'investissement.

Prise en compte des intérêts dominants : ici encore, on distingue trois types de d'estimation. Les parties prenantes qui pensent que leurs intérêts dominants n'ont pas été pris en compte (le salarié actionnaire, le cédant, l'actionnaire et le repreneur) et les autres parties prenantes se partagent sur le sentiment que leurs intérêts dominants ne sont pas encore pris en compte (salariés « Hors noyau dur ») et ceux qui considèrent qu'ils sont pris en compte (salariés « Noyau dur », clients et fournisseurs).

Il est à noter que la reprise était en phase de nouvelle direction depuis 4 ans quand le repreneur est parti.

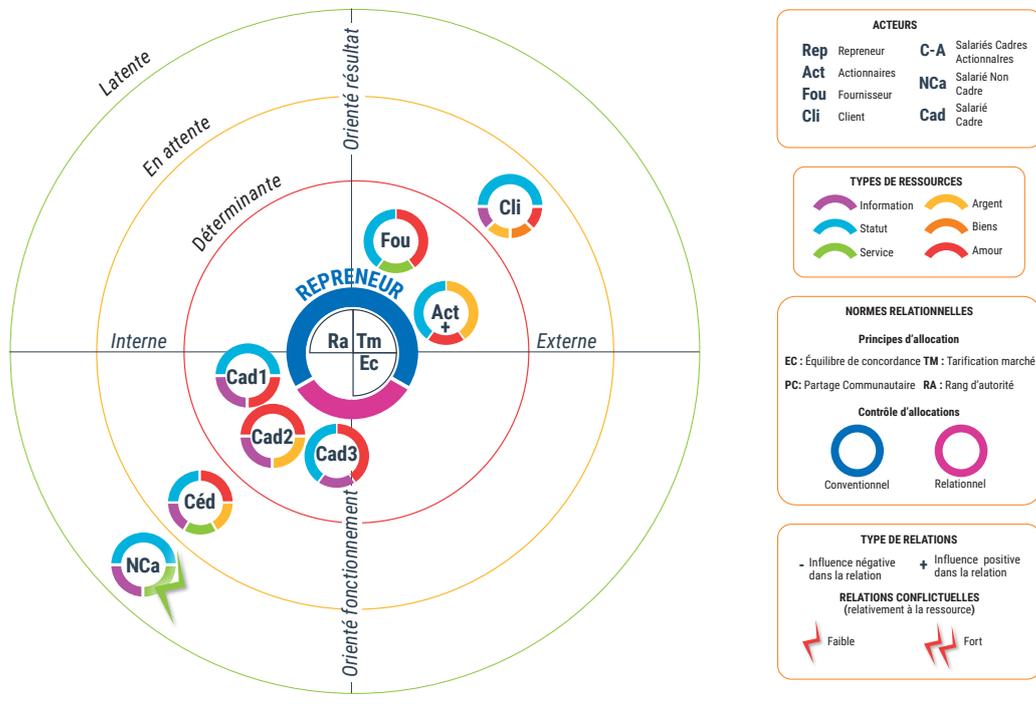
En synthèse : À l'exception de l'actionnaire, du cédant et du repreneur, toutes les autres parties prenantes considèrent que globalement et après plusieurs années très difficiles, la reprise a été favorable à l'entreprise, les transformations opérées ayant préparé l'entreprise pour l'avenir. C'est le paradoxe de cette reprise qui se termine par le départ du repreneur, et donc par un échec. Les parties prenantes qui voient la reprise comme un échec sont toutes impliquées dans les questions de la gouvernance et de stratégie de l'entreprise.

Tableau 51 – Cas C : Synthèse de l'estimation de la réussite

Important : Certains entretiens ont été réalisés avant le départ du repreneur (AV) et d'autres après (AP). L'impact du départ dans la perception des PP interrogées avant ne peut être mesuré.

PP	Perception de la réussite	Verbatims
Salariés Hors « Noyau Dur »	Favorable	« En terme managérial, il a progressé. Vis-à-vis de nous, des postes de commerciaux et du bureau d'étude bien, bien. » SaNoCa.C - AP
Salariés « Noyau Dur »	Favorable	« Encore, on n'est pas sorti d'affaire de partout mais au moins au niveau encadrement, bureau, atelier, il y a des idées qui se sont mises en place et avec lesquelles on continue de travailler. On continue à faire vivre les idées, les siennes et puis les nôtres aussi, ça faisait partie de nos envies respectives. » SaCa1C - AP
	Favorable	« J'espère qu'on va continuer à grandir, garder nos clients historiques et en gagner de nouveaux. Je sais que le bureau d'études est sur un nouveau projet et ce que j'aimerais c'est qu'il puisse réussir et que l'on puisse se développer sur de nouvelles activités. » SaCa2.C - AV
	Favorable	« Pour moi il est en capacité de prendre les rennes, il est légitime pour moi. Parce qu'il est capable. Parce qu'il partage les valeurs de l'entreprise. On est une PME, ce n'est pas la rentabilité pour la rentabilité. Il a toujours la volonté de progresser, de faire progresser l'organisation, les gens dans un sens positif. » SaCa3.C - AP
Salariés « Noyau Dur »	Favorable	« Le repreneur a clairement structuré l'entreprise. Il a mis en place de tableaux de bord de pilotage très précis, très pertinent. Il nous a permis de grandir tous. Il m'a fait beaucoup grandir mais aussi la production, le commercial et cela sans être interventionniste. Il a donné de la confiance aux gens, il les a fait grandir. » SaCaAc.C - AP
	Favorable	« Après, nous, ce n'est pas un problème tant que les conditions sont acceptables. Par contre, au niveau logistique, ils ont fait des efforts, c'est devenu plus « carré » depuis 5 ou 6 ans. Je suppose que le PDG a dû avoir avec ça. Ils ont mis en place aussi une norme ISO, ce qui est pas mal pour nos clients et pour nous. » CliC - AP
Clients	Favorable	« Avec l'arrivée de [Repreneur C] l'entreprise a beaucoup évolué, il a fait évoluer l'entreprise. Il a fait beaucoup de démarches qualité. L'entreprise n'était pas habituée à ce genre de démarche. Les employés n'ont pas beaucoup changé. Constamment il cherche à faire évoluer l'entreprise à tous les niveaux, il cherche des certifications, des processus. » Four.C - AV
Fournisseurs	Favorable	« Il faut trouver d'autres relais de croissance. Il y a eu des tentatives de diversification mais ces projets de taille modeste ne sont pas convaincants en termes de rentabilité ou de performance. » Fon.C - AV
Actionnaires	Défavorable	« Il n'avait pas l'expérience des relations avec les investisseurs. Dans ses autres jobs, il avait un patron et là ce sont des investisseurs, des actionnaires donc ce n'est pas la même chose. En fait au départ, il n'avait pas mis beaucoup 3 % à peine. Il devait passer à 10 %. Mais en fait, il voulait supprimer tous les actionnaires sauf lui. » Ced.C - AP
Cédant	Défavorable	« Il y avait des divergences sur ces aspects-là. De plus on arrivait sur une fin de cycle avec le retrait potentiel du fonds et les propositions qu'ils m'ont faites étaient très décevantes par rapport à mes attentes. Sachant que le courant ne passait pas très bien, ça a rajouté de l'huile sur le feu. Alors, je me suis dit « je m'en vais ». Je n'ai pas récolté les fruits de ce que j'avais semé depuis quelques années. Il y a du boulot de fond qui a été fait. Il fallait que le fond et que [Cédant C] le reconnaissent. J'étais corvéable à merci dans la société, j'y passais mes soirées, à fond dans le truc. Je suis un passionné. Je n'ai pas été payé en retour. » Rep.C - AP
Repreneur	Défavorable	

CAS D UNE BELLE RÉUSSITE POUR TOUTES LES PARTIES PRENANTES



Satisfaction : on observe que l'ensemble des parties prenantes sont satisfaites de leurs échanges de ressources avec le repreneur à l'exception d'un salarié non-cadre « Hors noyau dur » qui ne reçoit pas la ressource Argent (« Bénéfice ») au niveau attendu.

Différences de perception de la capacité d'influence des parties prenantes : on n'observe pas de décalage. Cela est d'autant plus important que la phase de nouvelle direction a commencé depuis 7 ans. Le salarié insatisfait n'a pas une capacité d'influence forte. Il travaille au service client, ne dispose pas de compétences rares et n'a pas de légitimité particulière dans le système relationnel du repreneur qui priorise l'équilibre de concordance. En effet, pour le repreneur sa rétribution (pas très élevée) est en cohérence avec sa contribution (faible aussi).

Prise en compte des intérêts dominants : les intérêts dominants de toutes les parties prenantes ont été pris en compte. Ici, ceci s'explique par le fait que la phase de nouvelle direction a commencé depuis 7 ans. Nous approfondirons ce point plus loin lorsque nous aborderons la question de l'évaluation de la fin d'un processus de reprise.

En synthèse : toutes les parties prenantes sans exception, expriment le sentiment que la reprise est réussie. L'insatisfaction (de niveau faible) du salarié est compensée par la prise en compte de ses intérêts dominants.

Tableau 52 – Cas D : Synthèse de l'estimation de la réussite

PP	Perception de la réussite	Verbatims
Salariés Hors « Noyau Dur »	Favorable	« Pour moi l'essentiel c'est que l'on ait pu garder la qualité de travail mais évoluer avec l'entreprise avec une ambition importante on est une logique de croissance et en ouvert à l'international. » SaNoCa.D
Salariés « Noyau Dur »	Favorable	« C'est quelqu'un qui a vite compris et appris les tenants et aboutissants du métier. Il n'était pas du tout du secteur, mais il a vite appris quels étaient les acteurs, les menaces, les compétitions. Il est vite monté en compétence, on est 6 ans après et il connaît bien tout le secteur et l'environnement. » SaCa1.D
	Favorable	« Déjà le point positif c'est que la reprise s'est très bien passée, c'est indéniable. Je ne pensais pas que ce serait aussi bien. Deuxième point positif c'est que notre société marche, on gagne de l'argent et puis qu'il y a du boulot. Le relationnel, peut-être parce qu'il y a plus d'employés n'est pas aussi bien qu'avant... On gagne peut-être un peu moins bien qu'avant, mais d'un autre côté il vient de mettre en place un intéressement. » SaCa2.D
	Favorable	« C'est quelqu'un qui pousse toujours les autres vers l'excellence. Il va venir toujours vous titiller pour faire en sorte de vous améliorer. C'est vrai qu'il ne va pas nous complimenter mais par contre il nous dit on pourrait ci, on pourrait faire ça pour améliorer les choses. Il est toujours à la recherche d'une amélioration continue, de faire progresser les équipes et les gens. » SaCa3.D
Clients	Favorable	« Par contre, c'est vrai qu'ils ont développé des certifications et des labels de qualité donc ils ont répondu à nos nouveaux cahiers des charges et c'est mieux aussi pour notre image. Après, [Repreneur D] a aussi apporté une bonne logistique et un meilleur respect des délais avec notamment une activité de revente de matériels techniques qui s'est bien développée. » Cli.D
Fournisseurs	Favorable	« Le point positif que le cédant avait prévu, même si ce n'est pas lui qui l'a porté. Et cette croissance a été renforcée par le successeur. Le repreneur a su s'appuyer sur cela. Donc après, il a su aussi se diversifier et aller chercher d'autres marchés à l'international. Et ça, je pense que c'est une bonne idée. Parce qu'on sait que le marché des labos, ce n'est pas un marché très croissant. Donc le fait d'aller sur d'autres marchés, cela me paraît tout à fait intéressant. » Four.D
Actionnaires	Favorable	« Pour [Entreprise D] on est content d'avoir fait l'opération. L'entreprise a plus d'enjeux de transformation par notre présence. Mais aujourd'hui, on est satisfait du parcours réalisé. » Fon.D
Cédant	Favorable	« C'est une transmission 100 % réussie sur l'essentiel. » Ced.D
Repreneur	Favorable	« Je fais un bilan très positif. Cela se passe bien. En 5 ans on a doublé la taille, on exporte dans plein de pays. La rentabilité est bonne. » Rep.D

Tableau 53 – La réussite selon les repreneurs et les cédants

	CAS A		CAS B		CAS C		CAS D	
	Cédant	Repreneur	Cédant	Repreneur	Cédant	Repreneur	Cédant	Repreneur
Intérêts Dominants	OUI	EN COURS	NON	EN COURS	NON	NON	OUI	OUI
Présence SR	OUI	OUI	NON	OUI	NON	NON	NON	OUI
Processus de Reprise pour la PP	TERMINÉ	EN COURS	TERMINÉ	EN COURS	TERMINÉ	TERMINÉ	TERMINÉ	TERMINÉ
Réussite Reprise pour la PP	OUI	INDÉTERMINÉE	NON	EN COURS	NON	NON	OUI	OUI
Processus de Reprise	EN COURS		EN COURS		TERMINÉ		TERMINÉ	
Réussite de la reprise	INDÉTERMINÉE		INDÉTERMINÉE		ÉCHEC		RÉUSSIE	

Synthèse : **Les déterminants de la réussite d'une reprise du point de vue par les parties prenantes**

La réussite d'une reprise du point de vue des parties prenantes est déterminée par :

- **La satisfaction des parties prenantes** issue de leurs échanges de ressources avec le repreneur.
- **Le niveau d'insatisfaction liée à ces échanges.** Si l'insatisfaction est faible parce que l'échange (ou son refus) porte sur une ressource peu privilégiée, alors l'impact est faible. En revanche, si le niveau est fort parce qu'il porte sur une ressource centrale pour la partie prenante, alors l'impact est fort et conduit à la rupture de relation se traduisant par la « disparition » de la partie prenante du système relationnel du repreneur.
- **La prise en compte des intérêts dominants de la partie prenante.** Si ceux-ci sont atteints ou ne sont pas atteints, l'impact est fort. En revanche s'ils sont en cours, l'impact est faible, la partie prenante ayant toujours l'espoir qu'ils puissent être atteints.
- **La « justesse » de la perception par le repreneur de la capacité d'influence de la partie prenante** que nous proposons de désigner comme **l'acuité relationnelle**. C'est-à-dire la différence entre la capacité d'influence telle qu'elle est identifiée par le repreneur et la capacité d'influence réellement mise en œuvre par la partie prenante. Cette différence peut porter sur différents critères : le Pouvoir (la partie prenante dispose de plus ou moins de ressources pour aider ou nuire au repreneur), la Légitimité (sa fonction, sa réputation rend plus efficace sa capacité d'aide ou de nuisance) et l'Urgence (sa proximité relationnelle et la qualité des relations avec le repreneur vont orienter le sens de sa contribution). Si la partie prenante est « surestimée », elle aidera ou nuira moins que prévu par le repreneur. À l'inverse, si elle est sous-estimée, elle aidera ou nuira plus.
- **Les éléments d'influence qui surviennent avant la reprise et pendant son déroulement :** ils peuvent être des a priori sur la personne du fait de sa formation, de son histoire professionnelle ou de sa réputation. Ils peuvent être aussi la conséquence d'échanges de ressources précédents et de la satisfaction (ou l'insatisfaction) tirée de ces derniers. L'influence peut-être positive ou négative.

CONCLUSION DE LA SECTION 3

LA REPRISE, D'UN SYSTÈME RELATIONNEL À L'AUTRE

En synthèse de cette section nous présentons différentes propositions :

- La stratégie de reprise correspond aux actions conduites par le repreneur pour modifier les différents éléments du système relationnel précédent afin que le nouveau système lui permette d'atteindre ses intérêts dominants. La stratégie de reprise influence l'estimation de la réussite d'une reprise par les parties prenantes, d'une part, du fait de la satisfaction liée aux échanges de ressources, d'autre part, par la prise en compte de leurs intérêts dominants. Les stratégies conduisant à des modifications fortes des éléments du système relationnel (changements importants de ressources échangées ou bouleversement des normes relationnelles) peuvent avoir un impact fort sur certaines parties prenantes et affecter, de leur point de vue, la réussite de la reprise (cas B). Toutefois, des modifications importantes ne se traduisent pas toujours par la perception d'un échec de la reprise (cas D).
- Nous proposons de dénommer « **l'acuité** » du repreneur, la **justesse de la perception de la capacité d'influence d'une partie prenante**. Cette interprétation peut être juste ou erronée. Cette différence peut porter sur différents critères : le Pouvoir (la partie prenante dispose de plus ou moins de ressources pour aider ou nuire au repreneur), la Légitimité (sa fonction, sa réputation rend plus efficace sa capacité d'aide ou de nuisance) et l'Urgence (sa proximité relationnelle et la qualité des relations avec le repreneur vont orienter le sens de sa contribution). Si la partie prenante est « surestimée », elle aidera ou nuira moins que prévu par le repreneur. À l'inverse, si elle est sous-estimée, elle aidera ou nuira plus. La différence entre l'interprétation et la réalité de la capacité d'influence peut avoir des conséquences importantes. Dans le cadre d'une reprise, si l'acuité du repreneur est élevée, cela traduit un bon diagnostic des parties prenantes de son système relationnel.
- **La fin du processus de reprise pour une partie prenante peut être défini** par les critères suivants : la reprise est terminée pour une partie prenante quand elle sort du système relationnel du repreneur ou si elle est toujours présente dans le système relationnel du repreneur, lorsque ses intérêts dominants ont été pris en compte.
- **La réussite ou l'échec de la reprise pour une partie prenante peut-être évaluée à l'aide des critères suivants :**
 - Si la partie prenante sort du système relationnel avant que ses intérêts dominants aient été pris en compte, elle considère la reprise comme un échec (cas du cédant

B, du repreneur C et du cédant C). Dans le contexte de la reprise C, le départ du repreneur C met fin à son système relationnel. De ce fait, toutes les parties prenantes, y compris le cédant, en sont exclues. Seules les parties prenantes dont les intérêts dominants ont été pris en compte avant le départ du repreneur peuvent considérer que la reprise est réussie.

- Une partie prenante considère que la reprise est réussie qu'elle sorte (cas du cédant D) du système relationnel du repreneur ou non (cas du cédant A et du repreneur D), une fois ses intérêts dominants pris en compte et si elle est satisfaite de ses échanges de ressources avec le repreneur.
- Quand la partie prenante est dans le système relationnel du repreneur et que ses intérêts dominants sont susceptibles d'être pris en compte, elle estime la réussite comme indéterminée car la reprise est en cours.
- Nos résultats nous permettent d'affiner la définition de la réussite d'une reprise du point de vue des parties prenantes en en proposant une définition « relationnelle » : **une reprise est réussie quand chaque partie prenante présente dans le système relationnel du repreneur estime que ses intérêts dominants ont été pris en compte et quand elle est satisfaite de ses échanges de ressources avec le repreneur.**

CONCLUSION DU CHAPITRE VI

Notre sixième chapitre nous permet de répondre à notre troisième question de recherche (QR3) : **Quels sont les liens entre ces relations et la réussite d'une reprise du point de vue des parties prenantes ?**

Nous proposons une **conceptualisation des relations repreneur-parties prenantes et de leurs liens avec l'estimation de la réussite d'une reprise** par ces dernières. Elle est issue des cadres théoriques proposés par la littérature sur le repreneuriat (Cadieux & Deschamps, 2011 ; Estève & Mahé de Boislandelle, 2015), la littérature sur les parties prenantes (Mitchell et al., 1997), du cadre théorique proposé par la TRS (Foe & Foe, 1974 ; Törnblom & Kazemi, 2012), du renfort d'un modèle systémique (De Rosnay, 1975 ; Durand, 1979) et de l'ensemble de nos observations et de nos interprétations.

Nous avons montré dans la première section que **l'on peut appréhender les relations entre le repreneur (et le cédant) et les parties prenantes comme un « système relationnel »**. Un système relationnel est caractérisé par deux dimensions : la dimension « structurelle » qui vise à décrire les différents éléments qui constitue un système et leurs relations et la dimension « fonctionnelle » qui permet de décrire les phénomènes relationnels qui s'y déroulent.

La dimension structurelle du système relationnel est caractérisée par :

- La frontière du système : une partie prenante appartient au système si elle est en relation avec l'entreprise et si cette relation peut être analysée dans le cadre d'une reprise.
- Les unités du système : les différentes parties prenantes de la reprise, y compris le repreneur dans le système du cédant et le cédant dans le système du repreneur.
- Les « réservoirs » du système : ressources dont disposent les parties prenantes et leurs préférences quant aux ressources échangées.
- Les « réseaux » : les relations d'échanges effectives entre la partie prenante et le repreneur (ou le cédant).

La dimension fonctionnelle du système relationnel avec :

- Les flux : réalité des échanges réalisés.
- Les centres de décision sont déterminés par la norme relationnelle choisie par le repreneur (ou le cédant) et sont influencés par les facteurs d'influence (événements d'ancrage et la motivation perçue).
- Les boucles de rétroaction : niveau de satisfaction de la partie prenante à l'issue de l'échange. Celui-ci influencera les échanges futurs.

Nous proposons une nouvelle acception du repreneuriat: **le repreneuriat peut être défini comme le passage d'un système relationnel avant reprise (celui du cédant) à un système relationnel après reprise (celui du repreneur).**

On peut identifier quatre types de systèmes relationnels en fonction des normes d'échange. Les normes d'échange correspondent aux principes d'allocation de ressources et aux modes de contrôle de l'allocation. Le repreneur peut choisir de conserver le type de système relationnel du cédant ou de le transformer.

Les quatre types de système relationnels en fonction des normes relationnelles sont le type « Économique », le type « Réticulaire », le type « Sociétal » et le type « Institutionnel ».

- **Le type « Économique »** (Principe d'allocation « fonction des ressources » et contrôle de l'allocation « conventionnel ») renvoie au fait que les normes d'échange qui lui sont associées privilégient la négociation avec des parties prenantes disposant de ressources recherchées et disposées à accepter les ressources offertes. Les termes de l'accord peuvent être fonction de la rareté ou de la spécificité de la ressource et l'échange doit être avantageux pour les deux parties. L'échange est « contractualisé » afin que chacun sache à quoi il s'engage. On retrouve ici les pratiques des organisations ayant un objectif économique dans une logique de rapport offre-demande.
- **Le type « Réticulaire »** (principe d'allocation « fonction des ressources » et contrôle de l'allocation « relationnel ») renvoie au fait que les parties prenantes qui mobilisent ces normes d'échange appartiennent à un réseau. Les échanges se font en fonction des attentes et des besoins de chacun et, d'autant plus facilement, que les membres du réseau se connaissent personnellement. Il n'est pas besoin d'écrit. L'engagement réciproque est fondé sur la confiance et sur le risque d'être exclu en cas de manquement. On retrouve ici les pratiques des organisations comme les réseaux sociaux.
- **Le type « Sociétal »** (principe d'allocation « fonction de la PP » et contrôle de l'allocation « relationnel ») renvoie au fait que la partie prenante du système peut prétendre à des ressources du seul fait de son appartenance ou de son adhésion au projet, à la cause, à la communauté mais cela lui impose l'acceptation de contreparties de ressources en quantité et en nature. Chacun a des droits et des devoirs d'échange éventuellement différents qui sont dictés par l'adhésion à l'entreprise, à son rôle, à son métier, à sa fonction ou son rang. Ces exigences sont tacites et portées par les valeurs partagées. On retrouve ici les pratiques d'échanges des partis politiques, des associations ou des mouvements religieux.

• **Le type « Institutionnel »** (principe d'allocation « fonction de la PP » et contrôle de l'allocation « conventionnel ») renvoie au fait que les échanges de ressources sont définis par des règles écrites, des lois, des contrats qui imposent aux membres des conditions d'échanges spécifiques en fonction de leur rang, leurs responsabilités, leurs diplômes, etc. Les parties prenantes peuvent se référer au « code » d'échange si elle veut savoir à quelle ressource elle a le droit et en échange de quoi. On retrouve ici les normes d'échanges des organisations de la fonction publique, des institutions militaires ou des États (droits et devoirs du citoyen).

Une « stratégie de reprise » correspond aux actions conduites par le repreneur pour modifier les différents éléments du système relationnel précédent afin que le nouveau système lui permette d'atteindre ses objectifs. La stratégie de reprise influence

l'estimation de la réussite d'une reprise par les parties prenantes, d'une part, du fait de la satisfaction liée aux échanges de ressources, d'autre part, par la prise en compte de ses intérêts dominants. La stratégie est influencée par des facteurs d'influence, essentiellement des événements d'ancrage résultant des échanges précédents.

Enfin, l'analyse de nos résultats nous permet de proposer une nouvelle acception de la fin du processus de reprise et de la réussite d'une reprise.

La fin du processus de reprise pour une partie prenante peut être définie par les critères suivants : la reprise est terminée pour une partie prenante quand elle sort du système relationnel du repreneur ou si elle est toujours présente dans le système relationnel du repreneur, lorsqu'elle a atteint ses intérêts dominants.

Une reprise est réussie quand chaque partie prenante présente dans le système relationnel du repreneur estime que ses intérêts dominants sont pris en compte et quand elle est satisfaite de ses échanges de ressources avec le repreneur.

Si la partie prenante « sort » du système relationnel avant la prise en compte de ses intérêts dominants, elle considère **la reprise comme un échec.**

Quand la partie prenante est dans le système relationnel du repreneur et que ces intérêts dominants sont toujours susceptibles d'être pris en compte, **la réussite est estimée comme indéterminée**, car la reprise n'est pas terminée pour la partie prenante.

Chapitre VII

DISCUSSION DES RÉSULTATS

L'objectif de ce chapitre est de mettre en évidence les contributions, les limites et les axes de recherches qui peuvent être dégagés des résultats de ce travail portant sur les relations entre le repreneur et les parties prenantes d'une reprise ainsi que sur les liens entre les échanges de ressources et l'estimation de la réussite de la reprise. Ce chapitre est organisé en deux sections.

Dans la première section, nous présentons les contributions théoriques et méthodologiques de ce travail de recherche. Ces contributions sont présentées selon les résultats obtenus pour chacune des questions de recherche ainsi qu'au regard des modèles théoriques mobilisés.

La seconde section questionne la validité de nos résultats et les voies de recherches permettant de réduire les biais propres à notre démarche de recherche. Notre démarche compréhensive et interprétative avait pour objectif de décrire, décoder, traduire et donner du sens aux relations d'échanges entre le repreneur et les parties prenantes de la reprise. Nous avons étudié ces phénomènes dans leur « cadre naturel » par l'utilisation d'entretiens, d'observations de terrain et en tentant de les interpréter. Notre analyse était comparative parce qu'elle permet la réflexivité sur notre démarche et sur notre objet d'étude et qu'elle a favorisé l'émergence de nouveaux cadres (Remaud, Schaub & Thireau, 2012). Nous identifions les limites de validité communicationnelle, pragmatique et transgressive de notre recherche (Sandberg, 2005) et nous présentons également différents axes de recherches permettant d'en limiter l'impact.

Plan du chapitre VII

DISCUSSION DES RÉSULTATS

Section 1 – Contributions théoriques

et méthodologiques de notre recherche

- 1.1 La détermination des parties prenantes d'une reprise
- 1.2 La caractérisation des relations entre le repreneur
et les parties prenantes
- 1.3 La modélisation des relations repreneur-partie prenante,
le système relationnel
- 1.4 Les contributions théoriques des résultats émergents

Section 2 – La validité de nos résultats

et les voies de recherches à explorer

- 2.1. Évaluation des «risques épistémologiques»
d'une approche compréhensive
- 2.2 Les limites de validité et les propositions de recherches

Synthèse du chapitre VII

Section 1 – **Contributions théoriques et méthodologiques de notre recherche**

Nous questionnons nos contributions théoriques en trois points qui suivent les caractéristiques d'une contribution selon Corley & Gioia (2011) : l'originalité (et ses deux modalités incrémentale et révélatrice), l'utilité et la prescience. L'originalité incrémentale correspond au fait de permettre une avancée progressive des connaissances scientifiques en apportant un éclairage supplémentaire sur l'objet d'étude. L'originalité révélatrice se traduit par le fait de faire émerger des dimensions de l'objet jamais abordées jusqu'alors et qui permettent d'appréhender sous un angle renouvelé un phénomène déjà étudié par la littérature. L'utilité correspond à la « portée » scientifique et pratique de la recherche et enfin la prescience se comprend comme un moyen de remplir notre rôle de chercheur en facilitant l'adaptation organisationnelle et sociétale.

Nous montrerons d'abord (1.1) en quoi nos travaux éclairent la caractérisation des parties prenantes d'une reprise (question de recherche 1). Dans un deuxième temps (1.2), nous montrerons comment nos résultats permettent de mieux décrire les caractéristiques des relations entre le repreneur et les parties prenantes (question de recherche 2). Dans un troisième temps (1.3), nous montrerons comment la modélisation des relations repreneur-parties prenantes (le système relationnel) permet de proposer une typologie et d'identifier des liens entre satisfaction liée à ces relations et l'estimation de la réussite de la reprise (question de recherche 3). Enfin, nous présentons les contributions théoriques des résultats émergents (1.4). Pour chaque résultat, elles seront analysées en nous appuyant sur les critères proposés par Corley & Gioia (2011), l'originalité incrémentale et révélatrice, l'utilité et la prescience.

1.1 La détermination des parties prenantes d'une reprise

Nous avons identifié **une typologie de parties prenantes** qui permet de mieux comprendre les liens entre le type de partie prenante et ses relations avec le repreneur. Pour cela, nous avons abandonné certaines dimensions et catégories proposées par la littérature sur le repreneuriat (par exemple, le lien familial avec le cédant, la participation au processus de production). Nous avons en revanche conservé et croisé des dimensions qui, au regard de l'analyse de nos données, semblent permettre de mieux caractériser une partie prenante dans la situation spécifique d'une reprise d'entreprise par une personne physique (RPP).

La typologie identifiée croise trois dimensions : la proximité avec l'entreprise et ses deux modalités (interne-externe), l'importance perçue par le repreneur des attentes de chaque

partie prenante que nous interprétons comme leur capacité d'influence avec trois modalités (les parties prenantes « **déterminantes** », les parties prenantes « **en attentes** » et les parties prenantes « **latentes** »), et les intérêts dominants de la partie prenante. Nous avons classé les intérêts dominants selon deux types : les intérêts orientés vers les modalités de fonctionnement ou les processus de production de l'entreprise après la reprise et les intérêts orientés vers les résultats ou la performance de l'entreprise. La répartition des parties prenantes selon cette typologie est fonction de chaque situation de reprise, de chaque repreneur et de chaque partie prenante. En effet, les dimensions « perception des attentes » et « intérêts dominants » peuvent varier avec les repreneurs et les parties prenantes.

Nous avons analysé notre typologie aux différents critères proposés par Corley & Gioia (2011) : le critère d'originalité révélatrice, le critère d'originalité incrémentale et le critère d'utilité.

En ce qui concerne le critère d'originalité révélatrice, notre typologie s'appuie sur un « nouveau » modèle qui n'a jamais, à notre connaissance, été utilisé dans le champ du repreneuriat, celui de Mitchell et al., (1997) et Bouglet (2005). L'intégration des attributs de Pouvoir, de Légitimité et d'Urgence, d'une part, et la classification des parties prenantes en fonction de la capacité d'influence perçue par le repreneur, d'autre part, font émerger l'aspect intersubjectif des relations avec les parties prenantes dans le cadre d'une reprise. Ainsi, par exemple un client « déterminant » ne sera pas pris en compte comme un client « latent », considéré comme secondaire. La désignation de la partie prenante ne devient donc pas une catégorie immuable et déconnectée de la spécificité d'une reprise et de la stratégie post-reprise du repreneur. Le cas B illustre très bien cette situation de changement d'orientation stratégique. Le repreneur B souhaite améliorer la rentabilité de l'entreprise et « renonce » à servir des clients perçus comme secondaires au profit de grands comptes avec lesquels il établit des relations fondées sur la performance économique et non plus sur la proximité relationnelle.

Le critère d'originalité incrémentale est pris en compte avec l'utilisation conjointe de deux modèles théoriques déjà utilisés dans les travaux sur la transmission-reprise, celui de Barnes & Hershon (1976) et celui de Estève & Mahé de Boislandelle (2015).

L'association de ces modèles permet d'affiner la catégorisation des parties prenantes (en intégrant l'« intérêt dominant » de la partie prenante et en mettant en évidence, d'une part, l'orientation vers les résultats et, d'autre part, l'orientation vers le fonctionnement) et de regrouper certaines catégories en abandonnant d'autres qui ne semblent pas pertinentes dans le cadre de l'analyse d'une reprise : aval, amont, proche, périphérique. En effet, notre recherche montre que ces catégories de parties prenantes sont considérées soit comme

insuffisamment impliquées dans le processus de reprise (les parties prenantes proches ou périphériques), soit au contraire tellement « sensibles » (parties prenantes aval, les clients, ou amont, les fournisseurs) que les repreneurs sont très peu enclins à accepter leur mise en relation avec un tiers extérieur (ici le chercheur). Dans le premier cas, ces parties prenantes n'ont pas de capacité d'influence (elles ne disposent d'aucun attribut de Pouvoir, de Légitimité ou d'Urgence dans la représentation du repreneur). Dans le second, elles ont une capacité « Déterminantes » ou « En attente » (c'est-à-dire qu'elles disposent des trois attributs ou de deux des trois attributs). Les mises en relation acceptées sont peu nombreuses et très fortement « sélectionnées ». Cela peut correspondre à la volonté de limiter au maximum le risque de dégradation de la relation avec une partie prenante jugée « stratégique » et ce risque traduit la capacité d'influence de la partie prenante dans la perception du repreneur. La typologie fondée sur le modèle de Mitchell et al., (1997) et Bouglet (2005), nous est donc apparue plus pertinente que celle liée à la place de la partie prenante dans le processus de production.

Nous considérons que notre typologie répond au critère d'utilité parce qu'elle enrichit différents courants de la gestion et, en particulier, le champ de la GRH : elle interroge la définition du « noyau dur » et de « compétences clés ». Ainsi, si la question de la prise en compte du « noyau dur » de l'entreprise est centrale dans la réussite d'une reprise (Estève & Mahé de Boislandelle, 2015), la détermination de l'appartenance au « noyau dur » varie considérablement en fonction du repreneur. Le « noyau dur » de l'entreprise est défini comme le groupe de salariés dont le départ (ou la non-implication) aurait un impact fort sur la réussite de la reprise. C'est donc une partie prenante a priori « déterminante ». Mais si le repreneur considère que, compte tenu de ses projets stratégiques, telle ou telle compétence n'est pas indispensable ou substituable, alors un salarié « indispensable » avant la reprise sera perçu comme « en attente » ou « latent » et ne plus être considéré comme faisant partie du « noyau dur » au moment de la reprise. Cette « exclusion » du noyau dur peut porter sur des critères de « compétence clés » ou sur d'autres critères comme l'affinité ou l'adhésion au nouveau projet stratégique. Dans le cas de l'entreprise A, un salarié cadre ayant une maîtrise parfaite de l'ensemble de la fonction logistique avant la reprise (fonction centrale dans l'activité de l'entreprise A) se retrouve exclu du futur « noyau dur », à la fois parce que le repreneur souhaite réorganiser la logistique, mais aussi parce que le salarié n'adhère pas au nouveau projet. Les compétences mobilisées dans l'ancienne organisation logistique seront probablement beaucoup moins utiles avec la nouvelle organisation qui mobilisera d'autres outils, d'autres règles ou d'autres processus. D'autres champs des sciences de gestion peuvent être reliés par cette notion de « capacité de d'influence perçue », nous approfondirons ce point en infra.

1.2 La caractérisation des relations entre le repreneur et les parties prenantes

Nous avons repéré trois dimensions caractérisant les relations entre le repreneur et les parties prenantes. Nous analysons chacune d'elles à l'aune des différents critères de Corley & Gioia (2011).

La première dimension correspond aux préférences de ressources échangées différenciées en classes et sous-classes.

La deuxième dimension est la « norme relationnelle » et elle conditionne la relation.

La troisième dimension correspond aux « facteurs d'influence » : les événements d'ancrage.

La première dimension identifiée répond au critère d'originalité incrémentale : le repérage des préférences d'échange s'appuie sur le classement de ressources proposé par la Théorie de l'échange de Ressources Sociales (TRS) (Foa & Foa, 1974). Lors de l'analyse de nos données, il est apparu que, si l'on s'en tient aux classes génériques de la TRS, certains échanges ne permettaient pas d'apporter les nuances essentielles à leur compréhension. Ainsi, par exemple, pour la classe « Amour », il semble important de différencier ce qui est en rapport avec l'affect ou les sentiments de ce qui est rattaché à l'harmonie des relations par opposition au conflit. Pour permettre ces précisions et ces différenciations, nous avons enrichi le « référentiel » de ressources et nous avons identifié des sous-classes de ressources. En outre, nous avons eu besoin de différencier les « formes » positives et négatives de ressources pour chacune de ces sous-classes. Pour la détermination des dimensions, nous nous sommes appuyés, d'une part, sur les éléments de la revue de littérature et, d'autre part, sur les définitions proposées par le Centre National des Ressources Textuelles et Lexicales (CNRTL) du CNRS.

La deuxième dimension répond au critère d'originalité révélatrice : cette dimension, que nous avons désignée par le terme de « norme relationnelle », conditionne la relation. Cette norme relationnelle est définie par la combinaison des cadres (Fiske, 1991, 1992) et des règles d'échange (Clarke & Mill, 1993) utilisées par le repreneur. Elle est caractérisée par deux sous-dimensions, le « principe d'allocation », qui correspond aux cadres d'échange majoritairement choisis par le repreneur, et le type de « contrôle d'allocation », qui correspond aux règles d'échange majoritairement choisies. Nous différencions ces deux concepts de ceux de Fiske (1992) et de Clark & Mill (1993) en ce que dans notre approche, les repre-

neurs (comme les cédants) peuvent mobiliser différents cadres simultanément et des règles en proportions variables, alors que ces auteurs considèrent que l'individu choisit un cadre unique et une règle unique. Le principe d'allocation est la combinaison des quatre modalités de cadres d'échanges et traduit la « doctrine » d'échange retenue par le repreneur. Les modalités de contrôle permettent de s'assurer de la pertinence ou de l'efficacité de l'échange et de sa réciprocité. Le contrôle s'appuie sur les deux modalités de règles : les règles « communautaires » ou « relationnelles » (proximité, identité ou historique des échanges passés) et les règles conventionnelles (les contrats ou les processus).

Nous pensons que **la prise ne compte des événements d'ancrage** comme facteur influençant la relation repreneur-partie prenante **répond au critère d'utilité**. En effet, elle permet de mieux comprendre les difficultés de la socialisation du repreneur ou le niveau d'implication des parties prenantes dans le projet partenarial. Ainsi, les premières occasions de collaboration du repreneur avec un salarié (une négociation avec un client, la rédaction d'une réponse à un appel d'offres) auront une influence positive ou négative sur leurs relations futures en fonction de leur succès. Cette dimension est utile aussi bien dans le champ de recherches du repreneuriat, de la socialisation organisationnelle, que dans celui du comportement organisationnel et de la sociologie des réseaux sociaux (Mercklé, 2011).

1.3 La modélisation des relations repreneur-partie prenante, le système relationnel

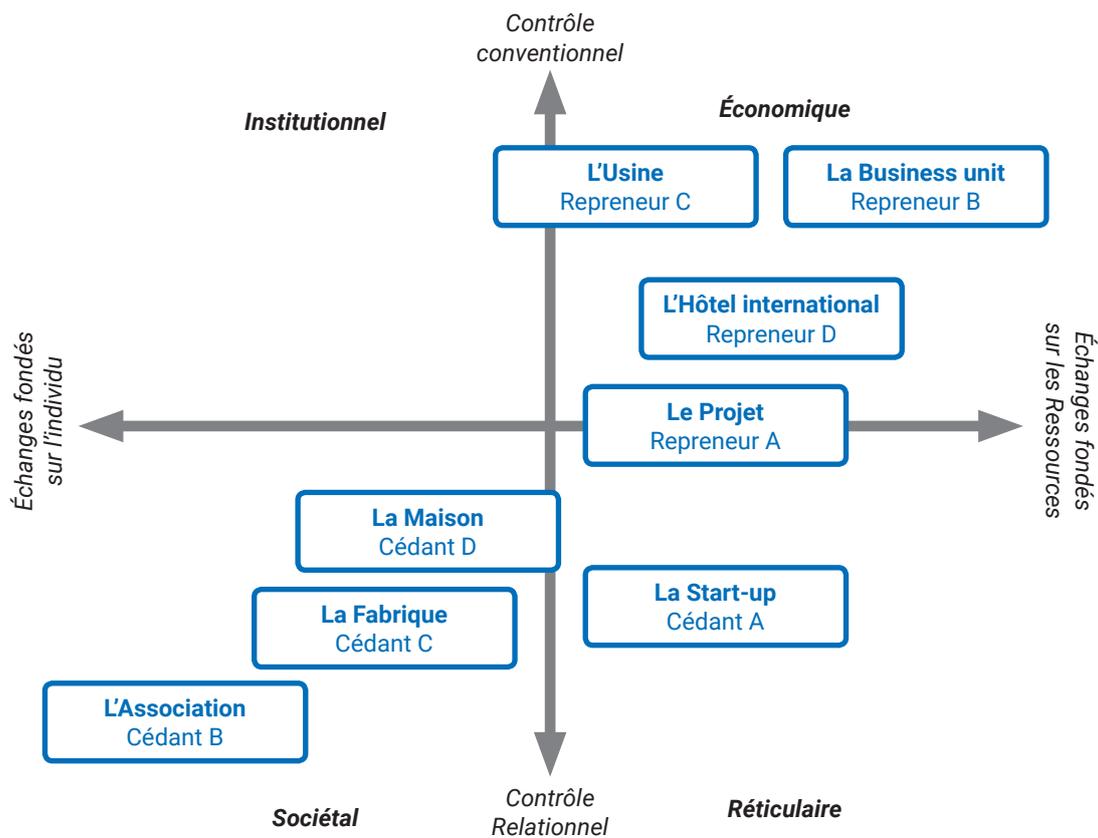
Ce modèle relationnel permet de proposer une typologie et d'identifier des liens entre satisfaction issue de ces échanges et l'estimation de la réussite de la reprise.

Sur le plan théorique, nos résultats permettent de proposer un modèle relationnel d'analyse de la réussite d'une reprise de PME et de bâtir une typologie de « système relationnel » du dirigeant. Ils devront enrichir les connaissances sur la dimension relationnelle d'une reprise, en particulier de mieux comprendre comment le repreneur poursuit (ou transforme) les liens complexes tissés par le cédant et les différentes parties prenantes (salariés, fournisseurs, clients...).

Nous avons montré que **l'on peut appréhender les relations entre le repreneur et les parties prenantes comme un « système relationnel »**. Un système relationnel est caractérisé par deux dimensions : la dimension « structurelle » qui vise à décrire les différents éléments qui constituent le système et la dimension « fonctionnelle » qui permet de décrire les phénomènes relationnels qui s'y déroulent.

Nous avons **identifié quatre types de systèmes relationnels** en fonction des normes d'échanges mises en œuvre. Le repreneur peut choisir de conserver le type de système relationnel du cédant ou de le transformer. Les quatre types de système relationnels en fonction des normes relationnelles sont le type « Économique », le type « Réticulaire », le type « Sociétal » et le type « Institutionnel » (schéma 16 ci-dessous).

Schéma 16 (reprise) – Typologie de systèmes relationnels



Nous avons proposé de désigner par le terme de « stratégie de reprise », les actions conduites par le repreneur pour modifier les différents éléments du système relationnel précédent (celui du cédant) afin que le nouveau système lui permette d'atteindre ses objectifs. **Nous montrons que la stratégie de reprise modifie l'estimation de la réussite par les parties prenantes**, d'une part, du fait de la satisfaction issue des échanges de ressources et, d'autre part, comme conséquence de la prise en compte de leurs intérêts dominants. En outre, des facteurs d'influence, comme les événements d'ancrage, infléchissent cette stratégie de reprise.

Nous pensons que notre caractérisation de la stratégie de reprise et de ses liens avec l'estimation de la réussite répond au critère d'originalité incrémentale, car elle

s'inscrit dans le prolongement des travaux de nombreux chercheurs sur le repreneuriat.

Ainsi, notre approche permet de prendre en compte les enjeux associés aux relations avec les différents acteurs d'une reprise à la suite de nombreux appels de la littérature prônant une meilleure compréhension des facteurs relationnels (Cadieux et al., 2014) et en particulier l'intérêt d'analyser les relations entre le repreneur et les parties prenantes (Deschamps & Durst, 2014). Ces défis du repreneur concernent aussi bien les relations avec le cédant qu'avec les autres parties prenantes. Nous avons montré que la stratégie de reprise du repreneur est caractérisée par les actions qu'il conduit pour transformer le système relationnel du cédant et que ces actions procèdent par une succession d'échanges de ressources avec les parties prenantes de la reprise. Cadieux et al. (2014) identifient quatre groupes de facteurs permettant la réussite de la reprise : la construction des relations repreneur-cédant (a), l'arrimage des intérêts et des compétences du repreneur avec la cible et le secteur (b), le développement de comportements entrepreneuriaux et de gestion (c) et la mobilisation des différentes parties prenantes (d). Nous interprétons l'ensemble de ces facteurs comme des échanges de ressources avec le cédant (a), avec les clients et les fournisseurs (b) ou avec l'ensemble des parties prenantes (c) et (d).

Pour Boussaguet (2005), le repreneur doit rassurer les salariés en précisant les nouvelles «règles du jeu», en indiquant quelles sont ces normes relationnelles : quelle responsabilité leur confie-t-il ? Quels moyens leur donne-t-il pour les assumer ? (c'est-à-dire quelles ressources devront-ils offrir et quelles sont celles qui leur seront données). Les salariés doivent identifier «les enjeux positifs et les avantages concrets à rester dans l'entreprise», c'est-à-dire dans quelle mesure leurs intérêts dominants seront pris en considération (emploi, compétences, condition de travail...). Dans le prolongement de Boussaguet, nous montrons que l'estimation de la réussite par les parties prenantes est liée à la satisfaction des parties prenantes issues de leurs échanges de ressources avec le repreneur et la prise en compte de leurs intérêts dominants.

En outre, le passage d'un système relationnel à un autre, tel que nous interprétons le processus repreneurial, prolonge le modèle de la «transition des rôles entre le cédant et le repreneur» : ce modèle, proposé par Handler (1994) et repris par Cadieux & Deschamps (2011), est structuré en différentes étapes lors desquelles on assiste à une croissance du rôle du repreneur et au désengagement progressif du cédant. Ces étapes présentent sept types successifs de relations entre prédécesseur et successeur caractérisées par différents rôles. La stratégie de reprise est dynamique et le changement du système relationnel n'est pas instantané mais progressif. Ainsi, dans leurs premiers échanges, cédant et repreneur vont essentiellement échanger de l'«Information» («Transparence», «Connaissance»), puis de l'«Amour»

(«Affinité» et «Association»), du «Statut» («Crédibilité», «Acceptabilité») et, enfin, l'ensemble des classes de ressources : «Amour» («Sympathie»), «Argent» («Bénéfice», «Investissement»), «Bien» («Matériel» et «Immatériel»), «Information» («Apprentissage» et «Savoir-faire»), «Service» («Prestation») et «Statut» («Autonomie-Pouvoir» et «Honneur-Rôle»).

Nous pensons que notre proposition de «système relationnel» comme modèle intégrateur répond au critère d'originalité révélatrice : Cadieux et al. (2014) proposent de rechercher un modèle intégrateur prenant en compte toutes les parties prenantes à l'image de celui de Le Breton-Miller, Miller & Steier (2004) dans le cadre de successions familiales. Notre proposition de système relationnel pour analyser les relations repreneur-parties prenantes permet de prendre en compte toutes les parties prenantes de la reprise et de comprendre ce qui les lie avec le repreneur. Nous pensons que notre proposition de système relationnel est un modèle intégrateur car il permet de prendre en compte l'ensemble des interactions entre le repreneur et les parties prenantes. Ce modèle intègre différents phénomènes identifiés dans la littérature sur le repreneuriat. Ainsi, dans son étude des reprises artisanales, Picard (2009) montre, par exemple, que la proximité des relations entre le dirigeant (artisan), ses salariés et d'autres parties prenantes impose au repreneur de poursuivre la relation de confiance établie par le prédécesseur au risque, sinon, de perdre des éléments d'actifs invisibles mais stratégiques (départ de salariés, perte de compte clients clefs, rupture de relations avec les organisations professionnelles clefs...). Lamarque & Story (2013) soulignent l'importance de l'ancrage des négociations pour la suite des relations. Il permet de comprendre le point de vue de l'interlocuteur, d'échanger ses impressions, de permettre à chacun de sauver la face en cas de blocage temporaire et de constituer un «capital confiance». Dans son article sur les déterminants psychologiques d'une transmission d'entreprise, Paillot (1999) souligne que les relations entre le cédant et son entreprise sont liées «à des événements sociopsychiques» s'inscrivant dans un temps «qui ne passe pas» (Le Poulichet, p. 48. 1994). Pour l'auteur, «la nature du lien entre lui et son entreprise est fondée sur une relation d'attachement qui l'a conduit à rester prisonnier d'un certain nombre de déterminismes psychoaffectifs». Enfin, Boussaguet & Grima (2015) font le même constat que Louis (1980) et indiquent que la socialisation du repreneur passe par une dynamique consensuelle d'intégration articulant volonté d'aide des subordonnés et proactivité du nouveau dirigeant. Le nouveau leader apprend de ses interactions. Le cas B illustre très bien ce phénomène : les négociations du cédant avec le groupe financier se déroulent dans de mauvaises conditions. Quand il décide

de reprendre l'entreprise, le repreneur B est très largement influencé par les mises en garde du groupe financier. De la même façon, les mauvaises relations entre le cédant et le repreneur vont affecter les relations clients-repreneur et salariés-repreneur. Il faudra plusieurs années et des efforts considérables au repreneur pour rétablir la confiance avec ces parties prenantes.

Les types de systèmes relationnels permettent de mieux caractériser l'identité de l'entreprise et comprendre l'impact des transformations liées à la reprise. Nous pensons que notre proposition répond aussi au critère **d'originalité révélatrice**. En effet, la littérature sur le repreneuriat ne propose pas à notre connaissance de typologie de reprise fondée sur un modèle relationnel. Nous avons identifié quatre types de systèmes relationnels en fonction des normes d'échange. Ces types de systèmes relationnels sont caractérisés par deux dimensions : les principes d'allocation et les modes de contrôle d'allocation.

Pour bâtir cette typologie, nous avons regroupé les principes d'allocation de ressources et les quatre modalités de Fiske (1991) en deux modalités principales. Cela **répond selon nous au critère d'originalité révélatrice. Nous distinguons deux modalités de principe d'allocation.**

Les principes fondés sur l'individu : dans cette approche, l'individu est caractérisé par son identité, son appartenance, son rôle, son statut ou son rang hiérarchique. On retrouve, d'une part, le partage communautaire pour lequel le cédant ou le repreneur considère que l'appartenance de la partie prenante à l'entreprise justifie qu'elle bénéficie de la ressource quelle que soit sa contribution et, d'autre part, le rang d'autorité lorsque le cédant ou le repreneur considère que la fonction, les responsabilités ou le rang hiérarchique au sein de l'entreprise justifient des allocations différenciées. Dans ces deux situations, la partie prenante n'est pas actrice de l'allocation, elle est bénéficiaire (ou non) d'une certaine quantité de ressource sans pouvoir ni devoir négocier.

Les principes fondés sur les ressources dont dispose l'individu : en fonction de la nature, de la quantité ou de la rareté de ses ressources disponibles, la partie prenante pourra négocier un échange, c'est-à-dire tenter d'obtenir une ressource qu'elle recherche en échange d'une ressource dont elle dispose. On retrouve l'équilibre de concordance, c'est-à-dire quand le repreneur ou le cédant attend de la réciprocité et de l'équité dans les allocations de ressources. Le rapport contribution/rétribution est au centre de ce principe. On y retrouve aussi la tarification du marché, lorsque le repreneur ou le cédant aborde la relation et l'échange de ressources comme un rapport offre/demande. Si une ressource est rare, le rapport d'échange

se fera en faveur de la partie prenante qui en dispose. En revanche, si elle est abondante, sa valeur d'échange sera plus faible. Dans cette catégorie, l'individu peut (et doit) choisir de réaliser ou non l'échange.

La seconde dimension est le mode de contrôle d'allocation. Cela traduit la manière dont le repreneur va s'assurer de la pertinence de l'allocation de ressources et de la réciprocité de l'échange. Nous avons retenu deux des catégories de règles d'échange de Clark & Mills (1993):

Le contrôle peut s'appuyer sur la proximité relationnelle (le contrôle relationnel) lorsque les règles sont «communautaires» ou «relationnelles». Cette proximité peut être fondée sur l'identité, sur l'historique des échanges passés et induit deux formes de confiance : la confiance fondée sur la connaissance et la confiance fondée sur l'identité. Le repreneur qui privilégie ce type de règles n'impose (et ne s'impose) pas de procédures, de reporting ou d'écrits. En revanche, il est très exigeant sur le respect de la parole donnée et des valeurs communes qui ne sont pas explicites mais intégrées par chacun.

Quand le contrôle s'appuie sur les conventions, les contrats ou les processus, les règles peuvent être qualifiées de conventionnelles ou contractuelles (contrôle conventionnel). Avec cette modalité de contrôle, la confiance est fondée sur le calcul. Le repreneur privilégie dans ce cas, les outils de management, de mesure de la productivité ou de la performance. Le contrat est pour lui la référence partagée qui garantit le respect de l'allocation de ressources. Il s'attachera à respecter scrupuleusement les clauses du contrat mais pas davantage.

Les quatre types de systèmes relationnels sont le type «Économique», le type «Réticulaire», le type «Sociétal» et le type «Institutionnel». Nos résultats indiquent que le repreneur, à travers sa stratégie de reprise, peut choisir de conserver le type de système relationnel du cédant ou de le transformer. Il s'agira donc d'adopter des «normes relationnelles» différentes et de s'éloigner d'un type pour se rapprocher d'un autre type. Trois des cas étudiés (les cas B, C, et D) mettent en évidence des transformations fortes (passant d'un type «Sociétal» à un type «Économique») et un parmi les trois (le cas B) des changements radicaux (voir schéma 16 p. 356). Ainsi, dans ce cas de reprise, l'«Association» est transformée en «Business Unit». Les changements sont si importants qu'une partie des salariés quittent l'entreprise, tandis que ceux qui restent (souvent parce qu'ils n'ont pas le choix) vivent ces transformations comme un traumatisme. D'autres parties prenantes (les clients) renoncent aux services de l'entreprise ne trouvant pas, dans les relations avec le repreneur, le niveau de partenariat de son prédécesseur. En revanche, la reprise A se traduit par des transformations

moins fortes, le repreneur ayant comme stratégie de conserver l'identité de l'entreprise qu'il perçoit comme un avantage concurrentiel important, en particulier dans les relations avec les fournisseurs et les salariés du noyau dur. L'entreprise passe d'un type « Réticulaire » à un type hybride « Réticulaire » et « Économique ».

1.4 Les contributions théoriques des résultats émergents

Nous pensons que notre nouvelle acception de la définition d'une reprise répond au critère d'originalité incrémentale. Dans le prolongement de la définition de Deschamps (2003) d'une reprise externe par une personne physique : un processus « incarné par un ou plusieurs individus s'associant en impulsant une nouvelle organisation sur la base d'une entité rachetée afin d'apporter une valeur accrue, voire nouvelle, aux parties prenantes et à leur projet », nous proposons un nouveau cadre d'analyse du repreneuriat : le repreneuriat peut être analysé comme **le passage d'un système relationnel avant reprise (celui du cédant) à un système relationnel après reprise (celui du repreneur).**

Cette acception intègre la notion de processus : le passage d'un système relationnel à un autre est progressif et prend parfois plusieurs années. Le cas B illustre bien ce phénomène où, 4 ans après le début de la phase de nouvelle direction et le départ du cédant, la reprise n'est pas encore terminée. En effet, la situation financière s'est redressée après la perte de clients. Mais le noyau dur de l'entreprise n'est toujours pas reconstitué après le départ de nombreux commerciaux qui sont les « forces vives » dans un métier de commerce BtB. Les recrutements externes ont échoué et la montée en compétences et en crédibilité de salariés internes est en cours.

La création de valeur nouvelle pour les parties prenantes correspond à la satisfaction liée aux échanges de ressources et à la prise en compte de leurs intérêts dominants au sens de Estève & Mahé de Boislandelle (2015). Dans les cas A et D, les repreneurs reprennent des entreprises qui fonctionnent mais proposent d'autres ambitions aux parties prenantes. Pour le premier, il s'agit de faire « mûrir » l'entreprise en renforçant ses structures organisationnelles, en ouvrant d'autres marchés, mais en conservant sa « culture ». Dans le cas D, le repreneur convainc le cédant et les autres parties prenantes que sa « pépite » peut s'internationaliser et que l'on peut améliorer sa performance financière par une gestion plus rigoureuse. Ces ambitions passent par la transformation du système relationnel : plus de contrôle conventionnel (reporting, outils de gestion, etc.) mais aussi d'autres principes d'allocation (la tarification du marché et l'équilibre de concordance) favorisant les parties prenantes qui apportent plus ou d'autres ressources, quitte à se séparer de parties prenantes insuffisamment contributives (salariés, clients, fournisseurs).

Notre définition élargit celle de Cadieux & Brouard (2008) qui pensent la reprise comme une nécessaire continuité de ce que « contient » l'entreprise (structures, ressources humaines, financières, techniques et commerciales). En effet, chaque cas étudié met en évidence des transformations plus ou moins importantes de ces différents éléments.

Ainsi les structures et les ressources financières sont modifiées dans tous les cas. Les ressources humaines le sont dans les cas B et D, l'un avec le renouvellement du noyau dur et l'autre avec des recrutements très importants (doublement des effectifs). Les ressources techniques sont modifiées dans le cas C et les ressources commerciales dans les cas A, B et D avec l'ouverture sur de nouveaux marchés et l'évolution de l'approche commerciale.

Nous pouvons considérer que notre définition permet de prendre en compte aussi bien des reprises se traduisant par de grandes transformations (forts changements de systèmes relationnels) que des reprises pour lesquelles il y a une continuité de ce que « contient » l'entreprise (structures, ressources humaines, financières, techniques et commerciales). Dans cette situation, le système relationnel est faiblement modifié.

Notre proposition de clarification de la détermination de la fin du processus de reprise répond au critère d'originalité incrémentale. Cadieux & Deschamps (2008) ont proposé un modèle identifiant les différentes étapes de la reprise : 1° Réflexion personnelle et préparation ; 2° Mise en œuvre du projet et négociation ; 3° Transition et codirection ; et, enfin, 4° Nouvelle direction. Ce modèle, ne permet pas de savoir quand se termine la dernière étape de la reprise et de répondre à la question suivante : quand peut-on estimer qu'une reprise est achevée ? Sans réponse à cette question, il est aussi difficile de savoir si une reprise est réussie, son niveau de réussite (ou sa performance) ne pouvant être mesuré que lorsque le processus prend fin.

Nous pensons qu'il faut réunir différentes conditions pour qu'une reprise soit terminée :

- **Soit toutes les parties prenantes sont sorties du système relationnel du repreneur.** Cela peut être le cas quand le repreneur transmet à son tour l'entreprise ou lorsque celui-ci renonce à la reprise comme nous l'avons vu dans le cas C. Le repreneur est le dirigeant de l'entreprise depuis 5 ans et il a procédé à de grandes transformations organisationnelles. Les salariés et d'autres parties prenantes le reconnaissent comme un excellent dirigeant mais ses intérêts dominants n'ont pas pris en compte. Le fonds d'investissement veut sortir du capital de l'entreprise mais lui propose des conditions très insatisfaisantes. Il renonce, revend ses parts et quitte l'entreprise. Notre proposition permet de mettre en évidence que la dernière étape (celle de nouvelle direction) était encore en cours dans ce cas et que la reprise n'était pas terminée. Car le repreneur et certaines parties prenantes encore présentes dans le système

relationnel n'avaient pas atteint leurs objectifs : l'autonomie de gouvernance pour le repreneur et le retour sur investissement pour le fonds d'investissement.

- **Soit toutes les parties prenantes encore présentes dans le système relationnel du repreneur estiment que leurs intérêts dominants ont été pris en compte.** Cela correspond à la situation de notre cas D.

Pour conclure sur ce point, nous proposons avec cette acception de considérer que les reprises A et B sont en cours car toutes les parties prenantes n'ont pas atteint leurs d'intérêt dominants, en particulier les deux repreneurs. En revanche, les reprises C et D sont terminées, la première avec le départ du cédant, et la seconde avec la prise en compte des intérêts dominants du repreneur et de l'ensemble des parties prenantes. Identifier la fin du processus, nous permet d'évaluer s'il aboutit à une réussite ou à un échec.

Dans le prolongement de ce point nous considérons que notre proposition de nouvelle acception de la réussite d'une reprise répond au critère d'originalité révélatrice.

En effet, cette proposition répond à la demande de la littérature (Cadieux et al., 2014) de formuler des « propositions de mesure de performance pertinentes » (c'es-à-dire de niveau de réussite) du processus repreneurial. Nous proposons de définir la réussite d'une reprise de la façon suivante : une reprise est réussie pour les parties prenantes quand toutes celles qui sont présentes dans le système relationnel du repreneur estiment que leurs intérêts dominants sont pris en compte. Si la partie prenante « sort » du système relationnel sans que ses intérêts dominants ne soient pris en compte, elle perçoit la reprise comme un échec. C'est le cas du cédant B qui quitte le système relationnel du repreneur (licenciement) sans que ces intérêts dominants aient été pris en compte (continuité organisationnelle, maintien des emplois et de la culture de l'entreprise.) C'est aussi le cas du repreneur C et du cédant C : le repreneur quitte l'entreprise, il perd son investissement et son emploi et le cédant doit recommencer le processus avec un nouveau repreneur. Si la partie prenante sort du système relationnel sans que ses intérêts dominants aient été pris en compte ou qu'elle reste dans le système alors que ses intérêts dominants ont été pris en compte et qu'elle est satisfaite de ses échanges de ressources privilégiées avec le repreneur, alors elle perçoit la reprise comme une réussite. C'est le cas du cédant A, du cédant D et du repreneur D qui sont encore dans le système relationnel et pour lesquels les intérêts dominants ont été pris en compte : transmettre ses compétences au repreneur et maintenir en emploi les salariés du noyau dur pour le cédant A, pérenniser les emplois, les conditions de travail et permettre la survie économique de l'entreprise pour le cédant D, transformer l'entreprise en doublant les effectifs, en s'internationalisant et optimisant la rentabilité pour le repreneur D. Enfin, quand la partie prenante est dans le système

relationnel du repreneur et que ses intérêts dominants ne sont pas encore pris en compte (mais qu'elle est optimiste sur ce point) alors la réussite est perçue comme indéterminée, car la reprise est en cours, c'est le cas des repreneurs A et B.

Enfin, le concept de justesse de la perception de la capacité d'influence d'une partie prenante que nous dénommerons «l'acuité» du repreneur répond selon nous au critère d'originalité révélatrice. À la suite de Bouglet (2005), de Nutt & Backof (1993) et de Mitchell et al., (1997), nous avons utilisé les critères de Pouvoir, de Légitimité et d'Urgence pour caractériser les attentes des parties prenantes. Nous avons interprété la nécessité par le repreneur de prendre en compte ses attentes comme la capacité d'influence de la partie prenante sur le repreneur, c'est-à-dire l'impact de la partie prenante dans la réalisation des échanges de ressources. Ainsi une partie prenante ayant un haut niveau d'impact (mobilisant les trois critères de Pouvoir, de Légitimité et d'Urgence et qualifiée de «déterminante») pourra imposer au repreneur des conditions d'échange qui lui seront plus favorables. Nous pensons que la capacité d'influence est subjective et dépend de l'interprétation du repreneur, même si elle peut s'appuyer sur des éléments objectifs. Cette interprétation peut être juste ou erronée.

Cette différence peut porter sur différents critères : le Pouvoir (la partie prenante dispose de plus ou moins de ressources pour aider ou nuire au repreneur), la Légitimité (sa fonction, sa réputation rend plus efficace sa capacité d'aide ou de nuisance) et l'Urgence (sa proximité relationnelle et la qualité des relations avec le repreneur vont orienter le sens de sa contribution). Si la partie prenante est «surestimée», elle aidera ou nuira moins que prévue par le repreneur. À l'inverse, si elle est sous-estimée, elle aidera ou nuira plus.

La différence entre l'interprétation et la réalité de la capacité d'influence peut avoir des conséquences importantes. Ainsi, le repreneur B a mal interprété et sous-estimé la capacité d'influence du cédant et a considéré que les attentes de «Statut» («Rôle-Honneur» et «Crédibilité») du cédant ne méritaient pas une véritable prise en compte. En «représailles», le cédant B a diffusé des «messages négatifs» qui sont autant de facteurs d'influence négatifs (réputation) auprès des parties prenantes du système relationnel du repreneur (essentiellement les clients et les salariés). Ce faible niveau d'acuité de la part du repreneur, qui n'a pas mesuré la capacité de nuisance du cédant, a eu un impact durable sur les relations avec les salariés (certains sont partis) et les clients (certains ont cessé ou réduit leurs échanges avec le repreneur).

Dans le cadre d'une reprise, si l'acuité du repreneur est élevée alors cela traduit un bon diagnostic des parties prenantes de son système relationnel. En revanche, s'il est faible, cela indique une forme de myopie relationnelle. Le repreneur B, reconnaissant sa faible acuité,

indiquait d'ailleurs que son plus grand regret était de ne pas avoir participé aux négociations avec le cédant et pris le temps de mieux comprendre son mode de fonctionnement.

Nous terminerons l'analyse de nos contributions théoriques par le critère de « science » :

Le repreneuriat représente un enjeu économique fort : en France, chaque année 60 000 PME sont transmises ou disparaissent faute de repreneurs ou de transmissions réussies. Ces transferts concernent 300 000 emplois salariés. Si l'on considère le taux de défaillance des entreprises transmises (21 % pour des transmissions internes et 40 % pour des reprises externes à 6 ans – Oséo, BDPME 2005), on mesure le coût économique et social de l'échec des reprises. Nous considérons que l'approfondissement de certains modèles et l'émergence de nouveaux concepts peuvent contribuer à mieux comprendre les échecs de reprises et peut apporter des éclairages permettant de mieux s'en prémunir :

- Mieux identifier les capacités d'influence des parties prenantes doit permettre au repreneur de mieux allouer ses ressources et son temps aux parties prenantes qui peuvent contribuer (ou nuire) significativement à la reprise.
- Mieux décrire les caractéristiques des relations entre le repreneur et les parties prenantes permet de rendre leur importance aux relations interpersonnelles au sein des organisations. Les processus et les outils sont devenus trop prépondérants de notre point de vue.
- Modéliser les relations du repreneur et identifier des formes types de systèmes relationnels doit permettre de faire émerger des modèles d'entreprise diversifiés et éviter une trop grande normalisation ou uniformisation des activités managériales. Ainsi, notons qu'aucune des quatre entreprises étudiées n'était en difficulté économique structurelle avant la reprise. Ainsi, il n'y a pas de modèle supérieur vers lequel toute entreprise devrait converger. La convergence vers le Type « Économique » reflète les choix des repreneurs.
- Proposer un nouvel angle de vue pour analyser le repreneuriat (transformation d'un système relationnel) permet de mettre en évidence la relative lenteur des transformations d'un collectif humain. Nous ne partageons pas l'avis de ceux qui pensent qu'une reprise doit être finalisée le plus vite possible. Dans notre représentation, une reprise « éclair » n'est pas une reprise, mais le rachat et la transformation d'actifs matériels et immatériels.
- Proposer une nouvelle acception de la réussite d'une reprise fondée sur l'atteinte des objectifs des parties prenantes et non pas uniquement sur ceux du repreneur

met en évidence que la réussite doit être partagée pour qu'elle ait du sens. Elle met aussi l'accent sur la nécessité pour le repreneur d'être très à l'écoute des attentes des parties prenantes ayant une capacité d'influence élevée en faisant preuve de discernement et en se méfiant de ses a priori.

SYNTHÈSE : CONTRIBUTIONS THÉORIQUES ET MÉTHODOLOGIQUES DE NOTRE RECHERCHE

Nous présentons au sein du tableau 54 (voir pages suivantes) la synthèse de nos contributions par question de recherche (et par résultats émergents obtenus) et en fonction des critères de validité de Corley & Gioia (2011) : l'originalité (et ses deux modalités incrémentale et révélatrice), l'utilité et la prescience.

Tableau 54 – Synthèse des contributions théoriques et méthodologiques de notre recherche

Objet	Contribution théorique		Contribution méthodologique	
	Critère d'originalité incrémentale	Critère d'originalité révélatrice	Critère d'utilité	Critère de prescience
QUESTION 1 Typologie de Parties Prenantes	« Croisement » de deux modèles théoriques, celui de Barnes & Hershon (1976) et celui de Estève & Mahé de Boislandelle (2016). Permet d'affiner la catégorisation des parties prenantes (« intérêt dominant » et orientations « résultats » / « fonctionnement »).	S'appuie sur le modèle Mitchell et al (1997) et Bouglet (2005). Intégration des critères de Pouvoir, de Légitimité et d'Urgence. La classification des parties prenantes en fonction de la capacité d'influence perçue par le repreneur fait émerger l'intersubjectivité des PP.	Champ de la GRH : interroge la définition du « noyau dur » et des « compétences clés ».	Permettre une meilleure affectation des ressources et de temps aux PP qui peuvent contribuer (ou nuire) à la reprise.
QUESTION 2 Caractérisation des relations Repreneur-PP	Enrichissement de TRS (Foe & Foe, 1974) par la proposition d'un référentiel de sous-classes de ressources (Centre National des Ressources Textuelles et Lexicales (CNRTL) du CNRS) permettant d'apporter des nuances essentielles à la compréhension de l'échange. Différenciation des « formes » positives et négatives de ressources pour chacune de ces sous-classes.	Proposition du concept de « norme relationnelle » issue de la combinaison des cadres d'échange (Fiske, 1992) et des règles d'échange (Clark & Mills, 1993) choisis par le repreneur. Caractérisée par deux dimensions, le « principe d'allocation » et le « type de contrôle d'allocation ».	Prise en compte des événements d'ancrage comme facteur influençant la relation repreneur-partie prenante. Permet de mieux analyser la socialisation du repreneur et le niveau d'implication des PP. Utile dans le champ de recherche du repreneuriat, de la socialisation organisationnelle et celui du comportement organisationnel.	Permettre de remettre la relation interpersonnelle au centre des activités économiques au sein desquelles les processus et les outils ont pris une importance
QUESTION 3 Modélisation des relations Repreneur-PP : système relationnel et liens satisfaction-perception de la réussite	Prise en compte les enjeux liés aux relations avec les PP à la suite de nombreux appels de la littérature (Cadieux et al., 2014) et en particulier l'intérêt d'analyser les relations entre le repreneur et les parties prenantes (Deschamps & Durst, 2014). Prolonge le modèle de la « transition des rôles » (Handler, 1994 et repris par Cadieux & Deschamps, 2012).	Le « système relationnel » comme modèle intégrateur du repreneuriat à l'image de celui de Le Breton Miller, Miller & Steier (2004) dans le cadre de successions familiales.	Mieux caractériser l'identité de l'entreprise et comprendre l'impact des transformations liées à la reprise. Utile dans le champ du repreneuriat, de celui de la théorie des organisations et celui de la GRH.	Permettre de faire émerger des modèles d'entreprise diversifiés et éviter une trop grande normalisation ou uniformisation des activités managériales.

Objet	Contribution théorique		Contribution méthodologique	
	Critère d'originalité incrémentale	Critère d'originalité révélatrice	Critère d'utilité	Critère de prescience
<p>Définition Repreneuriat</p> <p>Fin processus de reprise Réussite reprise Acuité du repreneur.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Prolongement de la définition de Deschamps (2003) d'une RPP: le repreneuriat peut être défini comme le passage d'un système relationnel avant reprise (celui du cédant) à un système relationnel après reprise (celui du repreneur). • Enrichissement du modèle de processus de reprise de Cadieux & Deschamps (2008): une reprise est terminée quand chaque PP sort du système relationnel du repreneur ou lorsque leurs intérêts dominants ont été pris en compte et qu'elles sont toujours présentes dans le système relationnel du repreneur. Permet de lier la reprise aux objectifs de toutes les PP. 	<ul style="list-style-type: none"> • Suite demande Cadieux et al (2014): Une reprise est réussie pour les PP quand chaque PP présente dans le système relationnel du repreneur estime que ses intérêts dominants ont été pris en compte et qu'elle est satisfaite de ses échanges de ressources. • Concept de perception juste de la capacité d'influence d'une PP « l'acuité » du repreneur: en s'appuyant sur Bouglet (2005), Nutt & Backof (1993) et Mitchell et al (1997). La capacité d'influence est subjective même si elle peut s'appuyer sur des éléments objectifs. Cette interprétation peut être juste ou erronée. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en évidence de la lenteur des transformations d'un collectif humain. • Mise en évidence que la réussite doit être partagée pour qu'elle ait du sens. • Nécessité pour le repreneur d'être très à l'écoute des attentes des PP ayant une capacité d'influence élevée en faisant preuve de discernement et en se méfiant de leurs a priori. 	

CONTRIBUTIONS THÉORIQUES HORS QR

Section 2 – **La validité de nos résultats et les voies de recherches à explorer**

Dumez (2013) souligne qu'une recherche scientifique doit pouvoir être soumise à une analyse critique collective. Cette analyse critique doit s'appuyer sur des critères cohérents avec les choix méthodologiques du chercheur (Lincoln & Denzin, 2003). Nous allons traiter ces questions en deux temps : dans un premier temps nous évaluerons les «risques épistémologiques» tels qu'identifiés par Dumez (2013) de notre approche compréhensive (2.1) puis, dans un second temps, nous aborderons les limites de validité communicationnelle, pragmatique et transgressive (Sandberg, 2005) de notre recherche et les propositions de recherches qui peuvent limiter l'impact de ces limitations (2.2).

2.1. Évaluation des «risques épistémologiques» d'une approche compréhensive

Dumez (2013) identifie trois risques épistémologiques :

- a. Le risque des acteurs abstraits, c'est-à-dire l'emploi d'entités causales servant d'explication à un phénomène étudié, et la focalisation sur la structure plutôt que sur les acteurs pensants et agissants.
- b. Le risque de circularité consiste à n'identifier dans le matériau de terrain que des éléments confirmant une théorie et en ne prenant pas en compte ce qui pourrait la questionner ou la nuancer.
- c. Le risque d'équi-finalité qui traduit le fait que des explications concurrentes puissent expliquer le phénomène étudié.

Évaluer le risque des «acteurs abstraits»

Pour limiter ce risque, Dumez (2012) préconise de «décrire et narrer les actions et les interactions» (Dumez, 2012, p. 30) des personnes interrogées. Nous nous sommes attachés à associer nos résultats et nos interprétations aux verbatims des parties prenantes, en retraçant fidèlement leurs discours. Notre design de recherche nous a conduits à interroger des parties prenantes uniques dans un processus de reprise et s'exprimant à titre personnel sur leur vécu et non pas d'un vécu général des parties prenantes de leur catégorie. De plus, nous avons situé systématiquement toutes les personnes interrogées dans les systèmes relationnels du reprenneur et du cédant, si bien que chacun a apporté à titre individuel sa contribution à notre

compréhension. En outre, nous avons systématiquement apporté des éléments de contexte de l'entreprise permettant de situer la partie prenante, ses relations avec le repreneur et avec les autres parties prenantes. Nous considérons donc qu'aucun témoignage n'est issu d'acteurs abstraits¹.

Évaluer le risque de « circularité »

Pour limiter ce risque, Dumez préconise la mise en évidence de « mécanismes » plutôt que des lois théoriques générales et de « chercher la donnée surprenante » qui permettra de faire émerger une nouvelle représentation du phénomène étudié.

Pour orienter notre recherche, nous avons défini un cadre théorique de départ que nous avons enrichi lorsque nous étions confrontés à des faits surprenants. Nous nous sommes appuyés sur d'autres courants de recherches que celui du reprenariat ou de la TRS pour faciliter l'interprétation des données recueillies.

Notre premier codage théorique a été enrichi lorsque sont apparues des catégories émergentes, en particulier des sous-classes de ressources.

Nous avons à plusieurs reprises proposé des interprétations et des simplifications des concepts théoriques de notre cadre d'origine afin de mieux refléter les mécanismes relationnels réels issus des témoignages recueillis, en nous démarquant de nos interprétations initiales.

Évaluer le risque « d'équi-finalité »

Pour réduire ce risque, le chercheur doit avoir recours à des explications théoriques alternatives (Yin, 2008) ou à un raisonnement contrefactuel (Dumez, 2012). Dans nos entretiens, nous avons demandé aux parties prenantes leur compréhension et leur interprétation du comportement ou des réactions des autres parties prenantes de la reprise. Pour s'assurer de notre bonne compréhension, nous avons systématiquement reformulé les réponses des interviews. Nous avons aussi proposé des explications alternatives à celles reformulées. Lorsqu'un doute émergeait dans la perception de la partie prenante, nous avons exclu sa réponse de nos données. Enfin, du fait de la grande proximité relationnelle des parties prenantes rencontrées, nous avons pu confirmer les explications et les interprétations.

¹ Dumez (2013 p. 31) définit les « acteurs abstraits » comme les « structures, les valeurs, les intérêts, etc. ». Il les oppose aux « acteurs concrets » qui sont des individus ou des groupes d'individus « agissant concrètement » qui pensent, s'affrontent, débattent, tentent des choses, développent des projets, réussissent ou échouent.

2.2 Les limites de validité et les propositions de recherches

Pour évaluer la validité de nos interprétations, nous nous appuyons sur les trois critères de validité de la connaissance proposés par Sandberg (2005) adaptés à une approche interprétative.

Le critère de « validité communicationnelle » (p. 54) interroge la cohérence de nos interprétations et leur capacité à être partagées par une « communauté interprétative ».

Le critère de « validité pragmatique » (p. 56) évalue l'écart entre « le dire faire » et « le faire réel », c'est-à-dire qu'il interroge ce qui distingue ce que les acteurs interrogés disent faire de ce qu'ils font véritablement.

Enfin, le critère de « validité transgressive » (p. 57) interroge les cadres implicites du chercheur issus de ses représentations a priori du cadre théorique construit préalablement et qui guident l'analyse de ses données. Face à ses limites, nous proposerons des pistes de recherches en mesure de les combler.

Nous présentons les limites des résultats de nos questions de recherche et ceux qui en ont émergé et les voies de recherches à explorer.

Pour mettre en évidence les limites et nos propositions de recherches, nous présentons pour chaque résultat et pour chaque dimension de ces résultats, les limites et voies de recherches concernant leur définition et les biais de leur conceptualisation. Nous aborderons ainsi les limites et axes de recherches de : (a) notre typologie de parties prenantes d'une reprise, (b) de la caractérisation des relations repreneur-parties prenantes, et (c) du concept de système relationnel, (d) de notre typologie de systèmes relationnels, (e) de notre proposition de définition du repreneuriat, (f) de notre proposition de définition de la réussite d'une reprise et de critères de détermination de la fin du processus de reprise et, enfin, (g) du concept d'« acuité » que nous proposons.

a. Notre typologie de parties prenantes d'une reprise, les limites et les axes de recherches

Les limites pragmatiques et les axes de recherches dans la définition des différents types de parties prenantes. Nous avons exclu certaines parties prenantes parce qu'elles n'ont pas été citées par l'ensemble des repreneurs ou cédants, seuls certains d'entre eux n'ayant évoqué la capacité d'influence de ces parties prenantes. En réalité, certains autres « acteurs » participent au déroulement de la reprise, soit comme conseil (par exemple des anciens collègues ou façon générale le réseau professionnel);

« J'ai fait le tour de gens autour de moi que j'estimais, dans la distribution par exemple, qui m'ont tous dit : "vas-y et on te suivra." Et c'est presque une bonne surprise. Les valeurs de

morale de chacun, elles transparaissent tout le temps. Et ces gens-là, ils me suivent parce qu'ils me connaissent. » **Rep.A**

« Et en fait ce sont mes copains, ceux qui me connaissent depuis très longtemps qui m'ont dit, [...] "il faut que tu rachètes une PME et que tu deviennes ton propre patron". Je leur ai dit : "oui c'est une très bonne idée, je suis entièrement d'accord, mais je ne vais pas le faire parce que je n'ai pas envie de rechercher une entreprise, c'est trop compliqué, je connais des gens qui ont essayé et ça n'a pas marché". Au bout de quelques mois, ils sont revenus me voir et ils m'ont dit, "Je t'ai trouvé une entreprise à racheter". Du coup, j'ai rencontré ces trois entreprises. J'ai rencontré celle-là et voilà c'était immédiat quand je l'ai vue, j'ai su que c'était celle-là qu'il fallait que je rachète. » **Rep.D**

Soit comme soutien, par exemple des proches ou la famille du cédant ou du repreneur.

« Quand on fait ce choix-là, on embarque tout le monde, la famille. Moi, j'ai une chance extraordinaire d'avoir une famille qui a toujours suivi mes décisions dont mon épouse à qui je rends hommage et qui ne m'a jamais opposé le moindre truc sur les choix que je faisais parfois fous et celui-ci notamment. Quand on sait qu'on est totalement accompagné par quelqu'un de solidaire dans la réussite ou la défaite, c'est exceptionnel. » **Rep.A**

« Avec sa femme je m'entendais bien mais dès que cela s'est tendu, cela a été fini. » **Rep.B**

Nous pouvons supposer que ces parties prenantes ont une capacité d'influence (même latente) dans la reprise pour tous les cédants et repreneurs même si certains ne l'ont pas évoqué.

En outre, le nombre d'entretiens réalisés pour certaines parties prenantes (clients et fournisseurs) est très faible et a pu générer des biais. Il conviendrait donc d'élargir la collecte de données auprès de ces parties prenantes et d'accroître significativement le nombre de clients et fournisseurs interrogés dans les prochaines recherches.

Les limites pragmatiques dans la conceptualisation des catégories « orientation fonctionnement » et « orientation résultats »

C'est la priorisation accordée par la partie prenante qui distingue ces catégories : certains interlocuteurs ont exprimé que leur priorité était accordée aux résultats à moyen terme comme la rentabilité (par exemple les repreneurs B et D) tandis que d'autres se focalisaient en priorité sur les moyens à mettre en œuvre, comme les procédés de travail (par exemple les repreneurs A et C). Nous pouvons toutefois supposer qu'aucune des parties prenantes

n'est indifférente aux résultats économiques de l'entreprise et que chacune d'entre elles est consciente que ceux-ci ne s'atteignent que par un fonctionnement performant de l'entreprise.

Il conviendrait donc dans de prochaines recherches de tenter de clarifier cette priorisation en proposant, par exemple, plus directement à chaque partie prenante une liste d'intérêts dominants à classer par ordre de priorité.

Les limites transgressives dans la définition et la conceptualisation de la « capacité d'influence » des différents types de parties prenantes.

Notre proposition d'analyse des parties prenantes issue de l'approche de Mitchell et al., (1997) et Bouglet (2005) est très proche de celle proposée par les théories interactionnistes du leadership et, en particulier, de la théorie Leader Membre Exchange (LMX) (Scandura & Graen, 1986 ; Graen & Uhl-Bien, 1995 ; Liden, Sparrowe, et Wayne, 1997). Le leadership est défini comme un processus permettant de mobiliser diverses ressources économiques, relationnelles ou techniques dans un environnement concurrentiel et conflictuel, avec pour finalité d'atteindre des objectifs individuels ou collectivement partagés par les leaders et les suiveurs (Burns, 1978).

Scandura & Graen (1986) définissent le LMX ainsi : « un système de "constituants" ainsi que les relations entretenues entre les deux membres d'une dyade générant certains types de comportements interdépendants et partageant des résultats mutuels, favorisant une certaine conception de l'environnement, des valeurs et des cartes de "causalité" » (p. 580). Quand la qualité de la relation LMX est élevée, le suiveur bénéficie d'importantes quantités de ressources et produit en échange un niveau élevé de performances et une grande loyauté à l'égard du leader. En revanche, quand les relations LMX sont de qualité médiocre ou faible, le leader compte uniquement sur les termes et les garanties stipulés dans le contrat d'emploi et ils maintiennent une certaine distance vis-à-vis de leurs suiveurs dyadiques.

Si la théorie LMX traite essentiellement des relations entre un manager et ses collaborateurs, il pourrait être fertile d'explorer des voies de recherches permettant de rapprocher la notion de « capacité d'influence » de celle de leadership et ainsi de croiser ce que proposent les théories des parties prenantes et les théories LMX en les appliquant au repreneuriat. Cela, en particulier, parce que nos résultats mettent en évidence l'importance de la crédibilité et de l'acceptabilité du cédant ou du repreneur dans leurs échanges de ressources avec toutes les parties prenantes d'une reprise. Or, comme le souligne Borges (2012), dans le processus de transmission-reprise, prédécesseur et successeur co-construisent le leadership du successeur en viabilisant l'acceptabilité et la crédibilité de ce dernier auprès des parties prenantes.

b. La caractérisation des relations repreneur-parties prenantes :

limites et axes de recherches

Les limites pragmatiques liées à la mesure du « moment de la réciprocité de l'échange » et axes de recherches possibles. Identifier à quel moment à lieu la réciprocité de l'échange suppose une collecte de données longitudinale et cela ne correspondait pas à notre terrain. Pourtant, les modèles théoriques considèrent que les échanges sociaux reposent sur une durée indéterminée (Blau, 1964) et bien que le délai ne soit peut-être pas spécifié, les partenaires d'échanges s'attendent à ce que les produits d'échanges fassent l'objet d'une réciprocité dans un proche avenir. L'observation d'un délai minimal est parfois mieux perçue que lorsque les produits d'échanges sont retournés immédiatement (Mauss, 1925). Inversement, retarder les retours sur une longue période peut créer des frictions. Dans un contexte professionnel (Cropanzano et al., 2012), il faut donc un délai équivalent de la part des deux parties. Le manque de prise en compte des délais associés fait partie des facteurs d'échec du changement dans le cadre d'une reprise (Estève & Mahé de Boislandelle, 2015).

Il pourrait donc être pertinent dans de futures recherches de mettre en place une méthodologie de collecte de données longitudinale à différentes étapes d'une reprise pour prendre en compte ces facteurs et mieux expliquer les éventuels conflits entre le repreneur et les parties prenantes. Le cas B est très illustratif de la pertinence de cette adaptation méthodologique. En effet, différentes parties prenantes nous ont fait part d'une évolution de leur satisfaction liée aux échanges de ressources en fonction du temps :

« Aujourd'hui, oui, je peux le dire [que je suis satisfait] et je ne vous aurais pas dit ça, il y a 2 ans. J'étais encore en doute. À mes yeux, il n'avait pas encore fait ses preuves. Faut laisser le temps aux gens de prouver de quoi ils sont capables, aux dirigeants, mais aussi que les dirigeants laissent le temps aux salariés de montrer de quoi ils sont capables. C'est du changement tout ça, et ça ne se passe pas si facilement pour tout le monde. On ne réagit pas tous de la même manière. » SaNoCa.B

Les limites transgressives dans la définition et la conceptualisation des ressources sociales et des sous-classes de ressources et axes de recherches possibles. Nos résultats mettent en évidence une surreprésentation de deux classes de ressources (« Amour » et « Statut »). Nous nous sommes interrogés sur les causes de cette surreprésentation sans parvenir à l'expliquer dans notre cadre théorique.

En revanche, d'autres cadres théoriques pourraient mieux expliquer pourquoi les parties prenantes privilégient l'« Amour » et le « Statut » y compris dans des relations « profession-

nelles». Ainsi, il pourrait être pertinent dans de futures recherches de s'appuyer sur les théories de l'«estime de soi» de l'«estime sociale».

L'estime de Soi peut être définie comme la valeur positive ou négative que la personne s'auto-attribue (Boula, 2018). C'est la composante affective du Soi. Quand il s'agit de Soi, aucun individu n'est objectif et dépassionné, nous sommes tous émotionnels et autoprotecteurs. Nous naviguons entre la composante cognitive du Soi et sa composante affective, l'estime de Soi. Nous ne pouvons réagir sans passion à nos autos conceptions. (Boula, 2018). Pour nous auto-évaluer et «bâtir» notre estime de Soi, nous nous comparons avec les autres. Ainsi les recherches empiriques montrent que les individus exerçant des professions à statut élevé ont tendance à avoir une forte estime de Soi (Bachman et O'Malley, 1977). Pour nous comparer, nous nous appuyons sur des dimensions ou des champs de compétences sur lesquelles nous avons le sentiment d'être bons en fonction de nos schémas de Soi (Tesser, 1988). Cette démarche a pour objectif de tenter de maintenir une évaluation de Soi positive et quand notre estime de Soi est menacée et pour cela nous recherchons en général un individu plus mauvais pour nous comparer à lui (Gibbons & McCoy, 1991).

Pour Lazerri (2016), l'estime sociale peut se définir comme une attitude d'évaluation et de comparaison se traduisant par une catégorisation sociale sanctionnant la conformité ou la déviance à l'égard de normes sociales. L'auteur précise que «ces attitudes de catégorisation peuvent émaner aussi bien d'individus, de groupes sociaux ou d'institutions, distributeurs d'approbation ou de blâme, et dont les objectifs visent, selon les cas, l'intégration sociale, le contrôle social ou la domination». Pour les penseurs classiques (Pascal, Mandeville, Hume, Smith ou Rousseau), l'estime sociale est universellement recherchée quelque que soient les époques et les cultures parce qu'elle permet à la fois l'existence même d'une société (à travers les liens sociaux) et l'intérêt individuel (Lazerri, 2016).

Honneth (2006), distingue **trois sphères de reconnaissance sociale: la sphère de l'amour correspond aux liens affectifs** qui unissent une personne à un groupe, **la sphère juridico-politique** qui offre à l'individu sa propre autonomie par la reconnaissance de ses droits et de ses devoirs et enfin **la sphère sociale qui évalue les qualités particulières et les capacités concrètes de l'individu** en rapport à une identité culturelle.

Pour que des acteurs puissent échanger de la reconnaissance mutuelle dans l'interaction, il faut que tous deux aient déjà été «socialement reconnus comme dépositaires d'une certaine valeur, valeur qu'ils acquièrent parce qu'ils sont destinataires d'une distribution de reconnaissance légale et sociale» (Lazerri, 2016). Goode (1979) a développé différentes hypothèses sur les sources de l'estime sociale et de la «mésestime». **L'estime serait fonc-**

tion d'un haut niveau de qualité des performances de l'individu et la mésestime d'un faible niveau de performance ou de la déviance, ces deux fonctions étant dépendantes du rang social de la personne évaluée.

Elster (2009) distingue deux types d'intérêts individuels régis par des principes différents. L'intérêt matériel «consiste dans l'acquisition de biens matériels, au sens le plus large (intérêts primaires), ainsi que de tous les moyens susceptibles de réaliser ses fins (intérêts secondaires)» et l'«intérêt d'honneur» au sens de La Rochefoucauld (1967) qui répond à un autre principe. Ce principe particulier est celui de l'amour-propre qui désigne «une instance inconsciente, dédiée à la tâche de nous faire valoir aux yeux des autres et de nous-mêmes, et de nous défendre de tout ce qui menace notre autonomie» (Elster, 2009). **Cette définition de l'amour-propre nous ramène à la notion d'estime sociale («aux yeux des autres») et d'estime de Soi («et de nous-même») en ce qu'elle illustre parfaitement l'idée d'une relation d'affect avec soi-même.**

Nous pensons donc que des recherches associant la Théorie de l'échange de Ressources Sociales et les théories de l'estime de Soi et de l'estime sociale pourraient être fertiles pour expliquer les préférences des différentes parties prenantes pour les ressources «Statut» et «Amour».

Les limites pragmatiques et communicationnelles et les axes de recherches dans la définition et la conceptualisation des sous-classes de ressources. Lors du traitement de nos données, il est apparu que certains échanges de ressources rattachés aux classes génériques de ressources de la TRS ne permettaient pas d'apporter les nuances essentielles à la compréhension de l'échange. Ainsi, par exemple, pour la classe «Amour», il semble important de différencier ce qui est en rapport avec l'affect ou les sentiments de ce qui est rattaché à l'harmonie des relations par opposition au conflit.

En outre, nous avons eu besoin de différencier les «formes» positives et négatives de ressources pour chacune de ces sous-catégories. Pour la détermination des dimensions nous nous sommes appuyés, d'une part, sur les éléments de la revue de littérature et, d'autre part, sur les définitions proposées par le Centre National des Ressources Textuelles et Lexicales (CNRTL) du CNRS¹. Nos résultats mettent en évidence une trop faible représentation de certaines sous-classes, et la distinction entre sous-classes nous est apparue insuffisamment pertinente (à titre d'exemple, dans la classe «Amour» les sous-classes «Sympathie», «Affinité» et «Harmonie»). Ces limites tiennent au fait que ces termes peuvent être utilisés comme des synonymes dans le langage courant.

¹ <http://www.cnrtl.fr>

Il nous paraît donc pertinent d'engager des recherches permettant d'identifier des critères de différenciation plus précis conduisant à définir des limites plus fortes entre les sous-classes et de s'assurer d'une définition partagée avec l'interviewé dans le cadre de futures collectes de données.

c. Le concept de système relationnel : les limites et les axes de recherches

Nous proposons d'appréhender la reprise d'une PME comme le passage d'un «système relationnel» à un autre système relationnel. Nous empruntons à De Rosnay (1975) et Durand (1979) l'approche descriptive d'un système en distinguant deux dimensions: la dimension «structurelle» qui décrit les différents éléments qui constituent un système et leurs relations et la dimension «fonctionnelle» qui décrit les phénomènes relationnels qui s'y déroulent.

Les limites communicationnelles et les voies de recherches. Notre proposition de modélisation est construite autour des relations entre un individu (le repreneur ou le cédant) et les parties prenantes d'une reprise. En réalité, dans le cadre d'une reprise, différents systèmes relationnels se juxtaposent, il y a autant de systèmes relationnels que de parties prenantes d'une reprise. Ces différents systèmes relationnels interagissent ou s'influencent en permanence. Il semble donc pertinent de renforcer notre modèle de systèmes relationnel en prenant en compte les interactions des différents systèmes relationnels.

Pour restituer la complexité de ces interactions, il pourrait être pertinent d'explorer les propositions de Lemoigne (1977) et sa «théorie du système général», en particulier, le précepte «d'agrégativité¹»: «un des projets décisifs de la Théorie du Système Général sera précisément de proposer au modélisateur une démarche cohérente pour l'aider à concevoir une agrégation judicieuse pour son propre projet. Ainsi, au précepte d'exhaustivité, nous opposerons un précepte d'agrégativité par lequel se complétera le nouveau discours de la méthode» (p. 43, Lemoigne, 1983).

Les limites de validité transgressive et les voies de recherches. Notre collecte de données a été réalisée à un instant t. Il s'agit donc d'une situation relationnelle statique, une «photographie» caractérisant les relations repreneur-parties prenantes et cédant-parties prenantes. En réalité, un système relationnel est dynamique et cela pour trois raisons :

1 Précepte de l'agrégativité: convenir que toute représentation est partisane, non pas par oubli du modélisateur, mais délibérément. Chercher en conséquence quelques recettes susceptibles de guider la sélection d'agrégats tenus pour pertinents et exclure l'illusoire objectivité d'un recensement exhaustif des éléments à considérer.

- Chaque échange de ressources produit un effet sur l'échange de ressources suivant (boucle de rétroaction) du fait de la satisfaction (ou de la non-satisfaction) des parties prenantes. Ces échanges satisfaisants ou non satisfaisants deviennent des événements d'ancrage positifs ou négatifs.
- Les ressources dont dispose une partie prenante évoluent dans le temps. Ainsi par exemple, le succès d'un projet technique complexe accroît les savoir-faire (« Information ») et la crédibilité (« Statut ») de la partie prenante. Cette évolution de la quantité de ressources disponibles va modifier ses attentes et ses capacités d'échanges de nouvelles ressources. Cela pourra être des attentes en termes de pouvoir ou d'autonomie (« Statut ») ou bien de salaire ou de prime (« Argent »).
- Les unités du système (parties prenantes) changent en permanence. Ainsi l'acquisition ou la perte d'un client, le recrutement ou le départ d'un salarié modifie le système.

Ainsi, si notre modèle permet une vision instantanée pertinente de notre objet d'étude, il ne permet pas seul de prendre en compte l'aspect dynamique des relations repreneur-parties prenantes.

Il pourrait être fertile de se tourner vers les outils proposés par la sociométrie dans la mesure où ceux-ci permettent d'étudier la dynamique des « configurations socio-microscopiques ou microsociologiques » (Moreno, 1947).

Cette discipline vise à notamment à décrire « les schémas variables d'atomes sociaux, les combinaisons d'atomes sociaux en ensembles plus vastes, invisibles à l'œil de l'observateur non armé d'instruments spéciaux (molécules sociales), les réseaux psychosociaux, l'interpénétration de plusieurs de ces réseaux en formations qui les intègrent, enfin l'étude des dyades, triangles, quadrangles, pentagones et chaînes de personnes dont les atomes sociaux s'entrecroisent » (p. 458 Zazzo, Patin & Koskas, 1949, citant Moreno, 1947).

d. Notre typologie de systèmes relationnels

Les limites de validité transgressives et les voies d'approfondissement. Notre typologie de systèmes relationnels est bâtie sur les normes relationnelles telles que choisies par le dirigeant (cédant et repreneur). Nous avons donc limité à une seule dimension notre catégorisation des systèmes relationnels au risque d'appauvrir cette dernière.

La notion de « norme relationnelle » telle que nous la proposons pour caractériser un système relationnel (principe d'allocation de ressources et modalités de contrôle d'allocation) est influencée par les représentations sociales (Moscovici, 1961 ; Jodelet, 1989 ;

Doise, 1990). Les décisions et les arbitrages du repreneur sont issus de ses croyances et des régulations sociales qui lui semblent pertinentes ou justes. Bornard & Thévenard-Puthod (2009) ont montré que le concept de représentation sociale permet de fournir un cadre explicatif de l'ensemble du processus de reprise et impliquant toutes les parties prenantes. Pour les auteurs, les écarts de représentation entre le cédant et le repreneur peuvent générer des difficultés à chacune des étapes de la reprise. On retrouve dans notre typologie de reprise, ces mêmes difficultés lorsque les normes relationnelles du repreneur sont à l'opposé de celles du cédant comme dans le cas B, où l'on passe d'un modèle « Sociétal » à un modèle « Économique ».

Il pourrait être fécond de s'appuyer sur la psychologie sociale et le courant de recherches sur les représentations sociales (Moscovici, 1961 ; Jodelet, 1984) pour inscrire la notion de normes relationnelles (et donc de type de système relationnel) dans ce que Moscovici (2003) désigne comme « un système de notions et d'images ».

Un autre champ disciplinaire pourrait être mobilisé pour renforcer la pertinence de notre typologie, celui de la culture organisationnelle. Schein (1984) définit la culture organisationnelle comme l'ensemble des postulats de base inventés, découverts ou développés par le groupe en résolvant les problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne. Selon cet auteur, la culture organisationnelle est construite sur des normes collectives qui guident le comportement approprié des membres de l'organisation. Johnson & Scholles (2000) identifient trois éléments de la culture d'entreprise : les rites, les structures de pouvoirs et les systèmes de contrôle.

- Les rites correspondent aux pratiques issues des valeurs partagées par les membres de l'entreprise. Il peut s'agir d'événements rythmant l'activité ou différentes périodes de l'année : les séminaires d'intégration, de *team building*, les *kick off* ou séminaires de lancement mais aussi les « arbres de Noël », les « journées portes ouvertes », etc. Pour certains salariés, le respect et la continuité de ces rites est « symboliquement » centrale et la traduction d'un « savoir-vivre » ensemble. Un repreneur, souhaitant « rationaliser » l'activité et préférant transformer le budget associé à ces rites en prime annuelle et collective, pourra se heurter à des réticences très importantes de la part des salariés y compris ceux ayant des salaires modestes.
- Les structures de pouvoirs mettent en évidence la répartition du pouvoir formel et informel au sein de l'entreprise. Dans toute organisation, le pouvoir informel n'est pas décelable sans une immersion et observation attentive. Ainsi, un repreneur décidant pour « améliorer » la productivité d'exclure un chef d'atelier d'un comité de

production parce qu'il a le sentiment que le directeur technique et ce chef d'atelier «font doublon» dans cette réunion, prend le risque de provoquer des insatisfactions très fortes. Cela même s'il a proposé au chef d'atelier une nouvelle mission de «responsable qualité» et une augmentation de rémunération. La présence au comité de production sera parfois pour les salariés, le symbole du pouvoir, de la crédibilité ou de la capacité à influencer l'activité.

- Les systèmes de contrôle peuvent prendre des formes très variables en fonction des structures organisationnelles et des modes de coordination de l'activité (Minzberg, 1989). Un repreneur proposant à ces équipes commerciales des outils informatiques très performants (smartphone, tablette, etc..), le renouvellement des voitures de fonction en échange d'un système de géolocalisation pourra être confronté à des blocages. En effet, l'autonomie dans le travail et la relation de confiance avec la hiérarchie sera parfois pour certains symboliquement plus importants que tous les avantages matériels compensatoires.

Notre typologie de systèmes relationnels pourrait affiner l'analyse des risques associés à une transformation trop forte de la culture organisationnelle de futures recherches en s'appuyant sur le cadre théorique de la culture organisationnelle au sens de Schein (1984).

e. Notre proposition de définition du repreneuriat

Nous proposons une nouvelle acception du repreneuriat : **le repreneuriat peut être défini comme le passage d'un système relationnel avant reprise (celui du cédant) à un système relationnel après reprise (celui du repreneur).**

Cette acception intègre la notion de processus : le passage d'un système relationnel à un autre est progressif et prend parfois plusieurs années.

Les limites communicationnelles et les axes de recherches

Cette définition, si elle intègre la notion de processus, est imprécise sur les étapes du processus. Pour mieux analyser ce dernier, il conviendrait d'intégrer les différentes étapes en considérant qu'une reprise peut être analysée selon différents systèmes relationnels correspondant à chacune des quatre étapes du processus : le système relationnel du cédant lors de la phase 1 (préparation), le système relationnel du cédant avec l'apparition du repreneur parmi les parties prenantes dans la phase 2 (négociation), le système du repreneur avec le cédant comme partie prenante dans la phase 3 (transition) et enfin le système du repreneur excluant le cédant dans la phase 4 (nouvelle direction).

Cet enrichissement implique dans de futures recherches de parvenir à collecter des données très en amont et à chaque étape de la reprise ce qui est une contrainte forte. Elle permet en revanche une étude longitudinale mesurant avec plus de précision et de pertinence l'évolution des échanges de ressources, l'émergence d'événements d'ancrage, la transformation éventuelle des normes relationnelles et l'évolution de la satisfaction des parties prenantes.

f. Nos définitions de la réussite d'une reprise et de fin du processus de reprise

Une reprise est réussie pour les parties prenantes quand chacune d'entre elles présente dans le système relationnel du repreneur estime que ses intérêts dominants sont pris en compte. Si la partie prenante « sort » du système relationnel avant cette prise en compte et qu'elle n'est pas satisfaite de ses échanges avec le repreneur, elle perçoit la reprise comme un échec.

Si ses intérêts dominants sont pris en compte et qu'elle est satisfaite de ses échanges avec le repreneur, elle perçoit la reprise comme une réussite, qu'elle reste ou non dans le système relationnel du repreneur.

Quand la partie prenante est dans le système relationnel du repreneur et que ses intérêts dominants ne sont pas encore pris en compte (mais qu'elle est optimiste sur ce point) alors la réussite est perçue comme indéterminée, car la reprise est en cours.

Enfin, dans le prolongement de ces propositions, nous considérons que si toutes les parties prenantes présentes dans le système relationnel du repreneur estiment que leurs intérêts dominants ont été pris en compte et qu'elles sont satisfaites des échanges, alors le processus de reprise est terminé.

Les limites pragmatiques, les biais et les voies de recherches

Notre proposition de détermination de l'estimation de la réussite d'une reprise et de la fin du processus s'appuie sur quatre éléments :

- La réussite d'une reprise est une considération individuelle de la partie prenante : pour certaines parties prenantes, la même reprise peut être un succès, et pour d'autres, un échec.
- La reprise est terminée pour la partie prenante quand elle « sort » du système relationnel du repreneur.
- La partie prenante doit être satisfaite de ses échanges de ressources avec le repreneur.
- La prise en compte des intérêts dominants de la partie prenante est le critère essentiel de son estimation de la réussite.

La limite de notre proposition porte, selon nous, essentiellement sur ce dernier point. En effet, nos données de terrain montrent que les parties prenantes interrogées ont une idée variable, et pour certaines floue, de leurs intérêts dominants. Par exemple, « les conditions de travail » peuvent correspondre aussi bien aux horaires, au climat social, qu'au confort lié à la localisation du lieu de travail. En outre, la liste proposée par Estève & Mahé de Boislandelle, (2015) que nous avons utilisée n'est pas exhaustive et les termes ne sont pas assez précis. Par exemple, le terme de « stratégie » utilisé par les auteures et par les parties prenantes interrogées peut revêtir des notions très diverses (stratégies coût/volume, différenciation qualitative, internationalisation...). Enfin, les intérêts dominants peuvent varier en fonction des étapes de la reprise. Par exemple, les questions fiscales ou celles liées au financement de la reprise n'ont pas ou peu été évoquées par les cédants, repreneurs et fonds d'investissement alors que la littérature sur le repreneuriat (Cadieux & Deschamps, 2011 ; Estève & Mahé de Boislandelle, 2015) considère que ces sujets sont très importants pour ces parties prenantes durant les étapes 1 (préparation) et 2 (négociation). Dans notre travail, le biais vient du fait que notre collecte de données a été réalisée durant les étapes 3 (transition) et 4 (nouvelle direction) et que ces sujets avaient déjà été traités.

Pour réduire ces limites et ces biais, il pourrait être pertinent de :

- Mieux définir les intérêts dominants des parties prenantes sur une base d'échantillon très large en constituant un référentiel d'intérêts dominants et des critères de mesure de leur prise en compte.
- Soumettre aux parties prenantes interrogées cette liste et ces critères (quitte à la compléter avec leurs réponses si elle n'est pas assez exhaustive) à l'occasion de prochains travaux de recherches.
- Dans le prolongement des voies de recherches identifiées précédemment, collecter longitudinalement, lors de chacune des étapes du processus de reprise, les intérêts dominants des parties prenantes et l'estimation de leur prise en compte sur la base des critères que les parties prenantes auront formulés.

g. Les limites pragmatiques du concept d'« acuité » du repreneur que nous proposons.

Nous avons proposé le concept de justesse de la perception de la capacité d'influence d'une partie prenante que nous proposons de dénommer « l'acuité » du repreneur : nous pensons que la capacité d'influence est subjective et dépend de l'interprétation du repreneur, même si elle peut s'appuyer sur des éléments objectifs. Cette interprétation peut

être juste ou erronée et, dans ce dernier cas, le repreneur peut surestimer ou sous-estimer la capacité d'influence de la partie prenante. Si la partie prenante est « surestimée », elle aidera ou nuira moins que prévue par le repreneur. À l'inverse, si elle est sous-estimée, elle aidera ou nuira plus.

Dans le cadre d'une reprise, si l'acuité du repreneur est élevée alors cela traduit un bon diagnostic des parties prenantes de son système relationnel. En revanche s'il est faible, cela indique une forme de myopie relationnelle.

La limite de notre concept porte sur le fait que l'acuité ne peut se mesurer qu'ex-post. En effet, les repreneurs « myopes » ont pris conscience et témoigné de leurs erreurs de perception (cas B et cas C) en mesurant les conséquences de celles-ci, en particulier après que les conflits lourds avec les parties prenantes aient provoqué des difficultés importantes dans le processus de reprise. Dans le cas A, il n'y a pas (encore) de conflit et le repreneur, n'a pas le sentiment d'une perception erronée. Ainsi, dans sa vision actuelle, la perte d'un client « historique » de l'entreprise doit pouvoir être compensée par l'acquisition de nouveaux clients. De la même manière, le repreneur B n'avait pas conscience que le départ de nombreux commerciaux aller peser lourdement sur l'activité de l'entreprise, et qu'ils seraient difficilement remplaçables. Pour que ce concept puisse être pertinent théoriquement et utile empiriquement, il faudrait disposer de critères de mesure plus objectivables, en particulier concernant l'attribut de Pouvoir (fondé sur la détention d'une ressource rare difficilement remplaçable).

Il nous semble que les travaux sur la Théorie des Coûts de Transaction (Coase, 1937; Williamson, 1975) pourraient être une voie de recherches pertinente pour tenter de mettre à jour ces critères objectifs ex-ante en particulier en mobilisant le critère de spécificité d'un actif. La spécificité permet de mesurer la « dépendance mutuelle », c'est-à-dire la nécessité de prendre en compte les attentes de la partie prenante afin d'obtenir une réponse satisfaisant à ses propres attentes. On recense six types de spécificités : la spécificité du site, la spécificité des actifs « matériels » physiques (renvoie aux équipements spécialisés que nécessite la fabrication d'un bien particulier), la spécificité des actifs humains (elle apparaît car les individus acquièrent des compétences et des savoirs collectifs particuliers en travaillant pour une certaine organisation), la spécificité des actifs dédiés (elle fait référence aux investissements en machines ou en unités de production), la spécificité dans la réputation (elle renvoie à des investissements dans le nom de la marque du fournisseur), la spécificité temporelle (la nécessité d'une coordination temporelle dans la gestion de la production et dans la prise de décision).

- La spécificité du site pourra concerner le choix du repreneur de déménager ou de

délocaliser l'activité et aura un impact sur les salariés et les fournisseurs.

- La spécificité des actifs matériels pourra concerner les fournisseurs, les salariés comme opérateurs ou utilisateurs des machines.
- La spécificité des actifs dédiés pourra impliquer les actionnaires et les salariés.
- La spécificité dans la réputation concernera les clients et les fournisseurs.
- Enfin, la spécificité temporelle concernera les managers en charge de coordonner l'activité.

Pour chacune de ces spécificités, le repreneur pourrait tenter d'évaluer quel est le coût du changement et si la perte d'un cadre, d'un salarié, d'un fournisseur, d'un client ou d'un actionnaire est justifiée par les gains associés à la transformation.

SYNTHÈSE : LIMITES ET VOIES DE RECHERCHES

Nous présentons au sein du tableau 55 (voir pages suivantes) les limites et les voies de recherches à explorer par question de recherche (et par résultats émergents obtenus) : définition relationnelle du repreneuriat, définition relationnelle de la réussite d'une reprise, critères de fin de reprise et concept d'acuité relationnelle.

Tableau 55 – Limites et voies de recherches

Objet	Limites	Voies de recherches
Typologie de Parties Prenantes	<p>Les limites pragmatiques de la typologie des PP : Exclusion de certaines PP alors que d'autres « acteurs » participent au déroulement de la reprise soit comme conseil (anciens collègues ou réseau professionnel), soit comme soutien par exemple des proches ou la famille du cédant ou du repreneur. Nous pouvons supposer que ces PP ont une capacité d'influence (même latente) dans la reprise pour tous les cédants et repreneurs même si certains ne l'ont pas évoqué. En outre, le nombre de d'entretiens réalisés pour certaines parties prenantes (clients et fournisseurs) est très faible et a pu générer des biais.</p> <p>Les limites pragmatiques de la conceptualisation des catégories « orientation fonctionnement » versus « orientation résultats » : la priorisation de certains intérêts ne signifie pas l'indifférence à d'autres intérêts.</p> <p>Les limites transgressives dans la définition et la conceptualisation de la « capacité d'influence » : ce concept semble très proche du Leadership LMX (Scandura & Graen, 1986 ; Graen & Uhl-Bien, 1995 ; Liden et al., 1999).</p>	<p>Élargir la collecte de données auprès de ces parties prenantes et à accroître significativement le nombre de clients et fournisseurs interrogés dans les prochaines recherches.</p> <p>Clarifier cette priorisation en proposant par exemple plus directement à chaque partie prenante une liste d'intérêts dominants à classer par ordre de priorité.</p> <p>Rapprocher la notion de « capacité d'influence » de celle de leadership et ainsi de croiser ce que proposent les théories des parties prenantes et les théories LMX et de les appliquer au repreneuriat.</p>
Caractérisation des relations repreneur-PP	<p>Les limites pragmatiques liées à la mesure du « moment de la réciprocité de l'échange » : Les échanges sociaux reposent sur une durée indéterminée (Blau, 1964) et bien que le délai ne soit peut-être pas spécifié, les partenaires d'échange s'attendent à ce que les produits d'échange fassent l'objet d'une réciprocité dans un proche avenir. Le manque de prise en compte des délais associés fait partie des facteurs d'échec du changement dans le cadre d'une reprise (Estève & Mahé de Boislandelle, 2016).</p> <p>Les limites transgressives dans la définition et la conceptualisation des ressources sociales et des sous-classes de ressources : Nos résultats mettent en évidence une surreprésentation de deux classes de ressources (Amour et Statut). Nous nous sommes interrogés sur les causes de cette surreprésentation sans parvenir à l'expliquer dans notre cadre théorique.</p> <p>Les limites pragmatiques et communicationnelles dans la définition et la conceptualisation des sous-classes de ressources : Nos résultats mettent en évidence une trop faible représentation de certaines sous-classes et la distinction entre sous classes est insuffisamment pertinente.</p>	<p>Mettre en place une méthodologie de collecte de données longitudinales à différentes étapes d'une reprise pour prendre en compte ces facteurs et mieux expliquer les éventuels conflits entre le repreneur et les parties prenantes.</p> <p>Conduire des recherches associant la TRS et les théories de l'estime de Soi et de l'estime sociale pour expliquer les préférences des différentes parties prenantes pour les ressources Statut et Amour.</p> <p>Engager des recherches permettant d'identifier des critères de différenciation précis conduisant à définir des limites moins floues entre les sous-classes et de s'assurer d'une définition partagée avec l'interviewé dans le cadre des futures collectes de données.</p>

Objet	Limites	Voies de recherches
Concept de système relationnel	<p>Les limites communicationnelles : notre proposition de modélisation est construite autour des relations entre un individu (le repreneur ou le cédant) et les parties prenantes d'une reprise. En réalité dans le cadre d'une reprise, différents systèmes relationnels se juxtaposent, il y a autant de systèmes relationnels que de parties prenantes d'une reprise. Ces différents systèmes relationnels interagissent ou s'influencent en permanence. Notre proposition est donc très simplificatrice.</p> <p>Les limites de validité transgressive : notre modèle est statique alors que l'objet étudié (les relations repreneur-parties prenantes) est dynamique.</p>	<p>Explorer les propositions de Lemoigne (1977, 1983) et sa « théorie du système général », en particulier, le précepte « d'agrégativité »</p> <p>Utiliser des outils proposés par la sociométrie en particulier parce que ceux-ci permettent d'étudier la dynamique des « configurations socio-microscopiques ou microsociologiques » (Moreno, 1947).</p>
Typologie de systèmes relationnels	<p>Les limites de validité transgressives : Notre typologie de systèmes relationnels est bâtie sur les normes relationnelles telles que choisies par le dirigeant (cédant et repreneur). Nous avons donc limité à une seule dimension notre catégorisation des systèmes relationnels au risque d'appauvrir cette dernière.</p>	<p>S'appuyer sur la psychologie sociale et le courant de recherche sur les représentations sociales (Moscovici, 1961, 2003; Flament, 1987; Hertlich, 1969; Jodelet, 1984) pour inscrire la notion de normes relationnelles (et donc de type de système relationnel) dans « un système de notions et d'images » (Moscovici, 2003).</p> <p>Mobiliser le champ disciplinaire de la « culture organisationnelle » Schein (1984, 1985).</p>
Définition du Repreneur	<p>Les limites communicationnelles : Cette définition, si elle intègre la notion de processus, est imprécise sur les étapes de ce processus.</p>	<p>Intégrer les différentes étapes en considérant qu'une reprise peut être analysée selon différents systèmes relationnels correspondant à chacune des quatre étapes du processus</p>
Définition de la réussite d'une reprise et de fin du processus de reprise	<p>Les limites pragmatiques : la prise en compte de ses intérêts dominants est le critère central de l'estimation de la réussite or les parties prenantes interrogées ont une idée variable et pour certaines floue de leurs intérêts dominants. En outre, la liste proposée par Estève & Mahé de Boislandelle, (2016) n'est pas exhaustive et les termes ne sont pas assez précis. Enfin, les intérêts dominants peuvent varier en fonction des étapes de la reprise.</p>	<p>Constituer un référentiel d'intérêts dominants et des critères de mesure de l'atteinte de ces derniers.</p> <p>Soumettre aux parties prenantes interrogées cette liste et ces critères à l'occasion de prochains travaux de recherche.</p> <p>Collecter longitudinalement, lors de chacune des étapes du processus de reprise, les intérêts dominants des PP et l'estimation de leurs prises en compte.</p>
Concept d'acuité	<p>Les limites pragmatiques : elles portent sur le fait que l'acuité ne peut se mesurer qu'ex post. Pour que ce concept puisse être pertinent théoriquement et utile empiriquement, il faudrait disposer de critères de mesure plus objectivables en particulier concernant l'attribut de Pourvoir (fondé sur la détention d'une ressource rare difficilement remplaçable).</p>	<p>S'appuyer sur la Théorie des Coûts de Transaction (Coase, 1937; Williamson, 1975) pour tenter de mettre à jour ces critères objectifs ex ante en particulier en mobilisant le critère de spécificité d'un actif. La spécificité permet de mesurer la « dépendance mutuelle », c'est-à-dire la nécessité de prendre en compte les attentes de la partie prenante afin d'obtenir une réponse satisfaisant à ses propres attentes.</p>

CONCLUSION CHAPITRE VII

Ce chapitre avait pour objectif de mettre en évidence les contributions, les limites et les axes de recherches qui peuvent être dégagés des résultats de ce travail portant sur les relations entre le repreneur et les parties prenantes d'une reprise et les liens entre la satisfaction liée aux échanges de ressources et la réussite de la reprise du point de vue des parties prenantes.

Dans la première section, nous avons présenté les contributions théoriques et méthodologiques en fonction des résultats obtenus pour chacune des questions de recherche ainsi qu'au regard des modèles théoriques mobilisés.

- **Concernant les résultats obtenus à notre première question de recherche** (QR1 : Quelles sont les caractéristiques des parties prenantes d'une reprise ?), nous proposons de compléter les typologies existantes en croisant deux modèles théoriques celui de Barnes & Hershon (1976) et celui de Estève & Mahé de Boislandelle (2015), d'affiner ces modèles en distinguant les parties prenantes selon leurs intérêts dominants et leur orientation vers les résultats et ou vers orientation vers le fonctionnement de l'entreprise et d'introduire le modèle Mitchell et al (1997) en intégrant les critères de Pouvoir, de Légitimité et d'Urgence. Cette classification des parties prenantes en fonction de la capacité d'influence perçue par le repreneur fait émerger l'intersubjectivité des parties prenantes. Enfin, nous pensons avec cette typologie alimenter le champ de recherches de la GRH en interrogeant la définition du « noyau dur » et des « compétences clefs ».
- **Concernant les résultats obtenus à notre deuxième question de recherche** (Quelles sont les relations établies par le repreneur avec les parties prenantes d'une reprise ?), nous enrichissons la TRS (Foe & Foe, 1974) par la proposition d'un référentiel de sous-classes de ressources permettant d'apporter des nuances essentielles à la compréhension des échanges de ressources, nous proposons le concept de « norme relationnelle » issue de la combinaison des cadres d'échange (Fiske, 1992) et des règles d'échange (Clark & Mills, 1993) choisis par le repreneur et caractérisée par deux dimensions, le « principe d'allocation » et le « type de contrôle d'allocation », et nous prenons en compte les événements d'ancrage comme des facteurs influençant la relation repreneur-partie prenante. Nous pensons ainsi apporter une contribution utile dans le champ de recherches du reprenariat, de la socialisation organisationnelle et dans celui du comportement organisationnel.

- **S'agissant des résultats liés à notre troisième question de recherche** (Quels sont les liens entre ces relations et la réussite d'une reprise du point de vue des parties prenantes et du repreneur?), nous proposons une modélisation des relations repreneur-partie prenantes, le système relationnel. Ce modèle peut être compris comme un modèle intégrateur du repreneuriat à l'image de celui de Le Breton-Miller, Miller & Steier (2004). Il permet de mieux caractériser l'identité de l'entreprise (typologie de systèmes relationnels) et de mieux comprendre l'impact des transformations liées à la reprise. Ces résultats nous semblent utiles dans le champ du repreneuriat, de celui de la théorie des organisations ainsi que dans celui de la GRH.
- **Enfin, concernant les contributions de notre recherche au-delà de nos questions initiales**, nous proposons un cadre d'analyse complémentaire du repreneuriat, une définition de la réussite d'une reprise pour les parties prenantes et des critères d'identification de la fin du processus de reprise. Nous proposons aussi le concept d'acuité du repreneur qui doit pouvoir contribuer à mieux évaluer les risques relationnels dans le cadre d'une reprise.

La seconde section interrogeait la validité de nos résultats et les voies de recherches permettant de réduire les biais propres à notre démarche de recherche. Dans un premier temps, nous exposons la façon dont nous avons limité les risques épistémologiques d'une approche compréhensive : acteurs abstraits, circularité et équi-finalité. Dans un second temps, nous présentons les limites et les biais que nous avons identifiés et proposons des axes de recherches en mobilisant soit des approches méthodologiques différentes (étude de cas longitudinale) soit des courants de recherches en sciences humaines nous paraissant féconds pour contourner les limites, réduire les biais ou approfondir les concepts que nous avons proposés : théorie LMX, théories de l'estime de Soi et de l'estime sociale, théorie du système général, sociométrie, théorie des représentations sociales, théorie de la culture organisationnelle et théorie des coûts de transaction.

CONCLUSION

La conclusion de notre travail de recherche est structurée en quatre parties. La première partie propose une synthèse de notre recherche et de nos résultats (A), la deuxième reprend les contributions théoriques principales (B), la troisième identifie les principales limites de nos résultats et les voies de recherches les plus pertinentes à nos yeux pour en réduire l'impact (C) et la quatrième indique les implications managériales de notre recherche (D). Enfin, nous nous interrogerons sur les enjeux sociétaux de nos propositions au regard de notre questionnement présenté dans l'introduction.

A. La synthèse de notre recherche et de nos résultats

La première partie de notre recherche nous a permis de définir un cadre théorique d'analyse des relations repreneur-parties prenantes avec trois dimensions : les parties prenantes de la relation, le contexte de la relation et les caractéristiques de la relation repreneur-parties prenantes. Nous avons tout d'abord présenté notre objet d'étude, la reprise externe de PME par une personne physique en le situant parmi les différents courants théoriques sur la transmission-reprise et identifié les parties prenantes d'une reprise et les enjeux de leurs relations avec le nouveau dirigeant. Puis, nous avons justifié la pertinence de l'étude des relations entre le nouveau dirigeant et les parties prenantes pour analyser la réussite d'une reprise. Nous avons ensuite mobilisé la Théorie des échanges de Ressources Sociales (TRS) parce qu'elle répond très bien, selon nous, au questionnement issu du double constat lié au processus repreneurial : comment se tissent et se transforment les relations entre le repreneur et les parties prenantes ? Une reprise, d'une part, se traduit par la rupture des relations entre les différentes parties prenantes de l'organisation et le dirigeant précédent et la nécessaire construction de nouvelles relations avec le repreneur. D'autre part, elle a pour finalité « d'apporter une valeur accrue, voire nouvelle, aux parties prenantes et à leur

projet» (Deschamps, 2003). Il y a une logique transactionnelle dans les relations entre le repreneur et les parties prenantes. Pour comprendre comment se transforment ces relations et la logique transactionnelle qui les conditionne, la TRS propose d'analyser les relations entre le repreneur et les parties prenantes comme des échanges de ressources sociales tangibles ou symboliques, universelles ou spécifiques. Ces relations sont caractérisées par leur forme et le type de confiance mobilisée et sont influencées par des cadres d'échange et des facteurs contextuels.

Nous avons explicité au sein d'une deuxième partie les choix méthodologiques qui ont façonné notre étude empirique. Notre positionnement théorique de recherche est compréhensif et interprétativiste et notre ambition était de répondre à notre question centrale : « Comment concevoir la réussite d'une reprise par une approche relationnelle ? »

Nous avons opté pour une étude de cas multiples (Eisenhardt, 1989, Yin, 1994, Yin, 2003) pour différentes raisons :

- Notre démarche avait pour objectif de se limiter à la description d'un phénomène – la reprise d'entreprise – en tentant de répondre aux questions qui, quoi, quand et comment (Eisenhardt, 1989) et à faire émerger des pistes de recherches pour expliquer la réussite d'une reprise du point de vue des parties prenantes.
- Les frontières entre le phénomène étudié (la reprise d'entreprise) et le contexte ne sont pas clairement évidentes et il est nécessaire d'employer de multiples sources (Yin, 1994).
- L'étude de cas permet une meilleure compréhension voire une meilleure théorisation du phénomène étudié (Stake, 1994).
- L'étude de cas réussit à expliquer certains phénomènes non résolus par les théories existantes (Roy, 2009).

Reprenant les préconisations de Wacheux (1996), notre objectif étant de discuter d'un « questionnement original et de rentrer dans une logique de découverte » – proposer dans notre démarche un modèle relationnel pour comprendre la réussite d'une reprise –, il nous est apparu qu'un nombre de cas réduit était suffisant. Pour s'assurer de leur pertinence, nous avons sélectionné nos quatre cas en respectant les critères proposés par Hlady Rispal (2002) : la représentativité théorique, la variété, l'équilibre, le potentiel de découverte et la prise en compte de l'objectif de recherche.

Notre démarche compréhensive et interprétative avait pour objectif de décrire, décoder, traduire et donner du sens aux relations d'échanges entre un repreneur et les parties pre-

nantes de la reprise. Nous avons étudié ces phénomènes dans leur « cadre naturel » à travers des entretiens et des observations de terrain et tenter de les interpréter. Nous avons aussi opté pour une démarche comparative. Cette analyse comparative nous a permis, d'une part, la réflexivité et le développement de connaissances par la description et la compréhension des relations entre le repreneur et les parties prenantes et, d'autre part, à l'émergence de modèles et de typologies complétant les modélisations théoriques du repreneuriat.

Notre troisième partie a été l'occasion de répondre à nos questions de recherche et de faire émerger différents résultats.

Pour répondre à la première question, « Quelles sont les caractéristiques des parties prenantes d'une reprise ? », nous avons identifié une typologie de parties prenantes qui permet de mieux comprendre les liens entre le type de partie prenante et ses relations avec le repreneur. Cette typologie s'appuie sur trois dimensions : la proximité avec l'entreprise et ses deux modalités (interne-externe), l'importance perçue par le repreneur des attentes de la partie prenante que nous interprétons, comme la capacité d'influence de cette dernière et enfin les intérêts dominants de la partie prenante que nous avons classés en deux catégories : les intérêts orientés vers les modalités de fonctionnement et les processus de l'entreprise après la reprise et les intérêts orientés vers les résultats et la performance de l'entreprise.

Pour répondre à la seconde question de recherche, « Quelles sont les relations entre le repreneur et les parties prenantes ? », nous avons repéré trois dimensions caractérisant ces relations. La première dimension correspond aux préférences de ressources¹ échangées. Dans cette approche, une partie prenante considérera comme centrale l'obtention de cette ressource prioritaire dans le cadre de ses relations avec le repreneur. Une classe de ressource (ou une sous-classe de ressources) est préférée si elle est choisie fortement par rapport aux autres classes ou sous-classes. Il s'agit donc d'un choix relatif. Les modalités de préférences sont les combinaisons de ressources de classes et de sous-classes variables. Les classes ont six modalités différentes (« Amour », « Argent », « Bien », « Information », « Service » et « Sta-

¹ Une ressource (Foa, 1974) est définie comme toute chose qui peut être transmise d'une personne à une autre. Cette définition permet d'inclure aussi bien un sourire, un chèque bancaire, une coupe de cheveux, une attitude douteuse ou une tranche de pain. Pour Törnblom & Kazemi (2012), toutes les ressources peuvent avoir une dimension symbolique ou concrète ou bien tangible ou intangible. Une ressource peut être une marchandise (commodity) matérielle ou symbolique qui est transmise à travers un comportement interpersonnel, c'est-à-dire une relation entre deux individus, (Foa & Foa, 1974). Elle peut être aussi un talent, une possession, un trait de caractère ou une caractéristique individuelle dont dispose un acteur et qui lui donne la capacité de récompenser ou de punir un autre acteur spécifique (Emerson 1976:347). Enfin, une ressource peut aussi correspondre aux conditions ou aux énergies valorisées par un individu permettant d'obtenir ou de conserver d'autres ressources. (Diener & Fujita 1995:927).

tut»¹⁾ et les sous-classes en ont vingt-deux. Nous avons proposé de désigner la deuxième dimension comme la « norme relationnelle » qui conditionne la relation. Cette norme relationnelle est définie par la combinaison des cadres² (Fiske, 1991, 1992) et des règles d'échanges³ (Clarke & Mill, 1993) choisis par le repreneur. Elle est caractérisée par deux sous-dimensions, le « principe d'allocation » qui correspond aux cadres d'échanges majoritairement choisis par le repreneur et le type de « contrôle d'allocation » qui correspond aux règles d'échanges majoritairement choisies. Nous différencions ces deux concepts de ceux de Fiske (1992) et de Clark & Mill (1993) en ce que, dans notre approche, les repreneurs (comme les cédants) peuvent mobiliser différents cadres simultanément et des règles en proportions variables, alors que ces auteurs considèrent que l'individu choisit un cadre unique et une règle unique.

Le principe d'allocation est la combinaison des quatre modalités de cadres d'échange et traduit la « doctrine » d'échange retenue par le repreneur. Les modalités de contrôle permettent de s'assurer de la pertinence ou de l'efficacité de l'échange et de sa réciprocité. Le contrôle d'allocation s'appuie sur les deux modalités de règles : les règles « communautaires » ou « relationnelles » (proximité, identité ou historique des échanges passés) et les règles conventionnelles (les contrats ou les processus). Enfin, la troisième dimension correspond aux « facteurs d'influence », les événements d'ancrage qui renforcent ou atténuent la qualité des relations.

Enfin, pour répondre à notre troisième question de recherche, « Quels sont les liens entre ces relations et la réussite d'une reprise du point de vue des parties prenantes et du repreneur? », nous proposons un modèle décrivant les relations repreneur-parties prenantes et

1 « Amour » est proche de « Statut » et de « Service » car ce sont des ressources impliquant un niveau de particularisme élevé et « Argent » est proche de « Biens » et « Informations » du fait de leur niveau d'universalisme élevé.

2 Les cadres d'échanges sont : l'équilibre de concordance, le partage communautaire, le rang d'autorité et la tarification du marché. Avec l'équilibre de concordance le repreneur attend de la réciprocité et de l'équité dans les allocations de ressources. Le rapport contribution/rétribution est au centre de ce principe. Avec le partage communautaire, le repreneur considère que l'appartenance de la partie prenante à l'entreprise justifie qu'elle bénéficie de la ressource quelle que soit sa contribution. Avec le rang d'autorité, le repreneur considère que la fonction ou les responsabilités au sein de l'entreprise justifient des allocations différenciées. Enfin avec la tarification du marché, le repreneur aborde la relation et l'échange de ressources comme un rapport offre/demande. Si une ressource est rare, le rapport d'échange se fera en faveur de la partie prenante qui en dispose. En revanche, si elle est abondante, sa valeur d'échange sera plus faible.

3 On distingue les règles « communautaires » ou « relationnelles » et les règles conventionnelles. Les règles relationnelles s'appuient sur la proximité entre le repreneur et la partie prenante. Cette proximité peut être fondée sur l'identité, sur l'historique des échanges passés et induit deux formes de confiance : la confiance fondée sur la connaissance et la confiance fondée sur l'identité. Quand le contrôle s'appuie sur les règles conventionnelles, les contrats ou les processus, les règles peuvent être qualifiées de « conventionnelles ». Avec cette modalité de règle, la confiance est fondée sur le calcul. Le repreneur privilégie dans ce cas, les outils de management, de contrôle de la productivité ou de la performance. Le contrat est pour lui la référence partagée qui garantit le respect de l'allocation de ressources.

leurs liens avec leur point de vue sur la réussite de la reprise. Il est issu des cadres théoriques proposés par la littérature sur le repreneuriat (Cadieux & Deschamps, 2011 ; Estève & Mahé de Boislandelle, 2015), de la littérature sur les parties prenantes (Mitchell et al., 1997), du cadre théorique proposé par la TRS (Foe & Foe, 1974 ; Törnblom & Kazemi, 2012), d'un modèle systémique (De Rosnay, 1975 ; Durand, 1979) et de l'ensemble de nos observations et de nos interprétations.

Nous avons montré que l'on peut modéliser les relations entre le repreneur et les parties prenantes comme un « système relationnel », caractérisé par une dimension « structurelle »¹ et une dimension « fonctionnelle »².

Nous proposons un cadre d'analyse complémentaire pour étudier le repreneuriat, l'étude du passage d'un système relationnel avant reprise (celui du cédant) à un système relationnel après reprise (celui du repreneur).

Nous proposons également une typologie de système relationnel (le type « Économique », le type « Réticulaire », le type « Sociétal » et le type « Institutionnel ») en fonction des normes d'échange (définies par les principes d'allocation de ressources et les modes de contrôle de l'allocation de ressources).

Enfin, nous proposons de comprendre « la stratégie de reprise » comme l'ensemble des actions conduites par le repreneur pour conserver ou transformer le type de système relationnel du cédant. La stratégie de reprise a un impact sur l'estimation de la réussite d'une reprise par les parties prenantes, d'une part du fait de la satisfaction liée aux échanges de ressources et, d'autre part, par la prise en compte des intérêts dominants. La stratégie est influencée par des facteurs d'influence que sont les événements d'ancrage résultant des échanges précédents.

Enfin, au-delà de nos questions de recherche, nos résultats nous permettent de proposer un critère pour identifier la fin du processus de reprise et une définition de la réussite d'une reprise : une reprise est terminée pour une partie prenante quand elle sort du système relationnel du repreneur et une reprise est réussie pour les parties prenantes quand chaque partie prenante présente dans le système relationnel du repreneur a le sentiment que ses intérêts dominants ont été pris en compte et quand elle est satisfaite de ses échanges de ressources privilégiées avec le repreneur.

1 La dimension « structurelle » vise à décrire les différents éléments qui constituent un système et leurs relations : Les « unités » (ou « composants ») qui peuvent être regroupées par catégories, les « réservoirs » qui permettent de stocker les ressources qui transitent par le système et les « réseaux » permettant la circulation des ressources et qui structurent le système. (De Rosnay, 1975).

2 La dimension fonctionnelle permet de décrire les phénomènes relationnels qui s'y déroulent : les « flux », les « centres de décision » et les « boucles de rétroaction » (De Rosnay, 1975).

B. Les contributions théoriques principales

Nous proposons de compléter les typologies existantes en associant aux modèles théoriques de Barnes & Hershon (1976) et de Estève & Mahé de Boislandelle (2015), le modèle de Mitchell et al., (1997). La combinaison de ces trois modèles permet de proposer une typologie plus précise avec trois dimensions : une dimension liée à l'appartenance à l'entreprise et ses deux modalités externe-externe, la dimension « orientation des intérêts dominants » et ses deux modalités (processus-résultats) et la dimension « capacité d'influence » en intégrant les critères de Pouvoir, de Légitimité et d'Urgence et en distinguant trois modalités (déterminante, latente ou en attente). Nous pensons avec cette typologie enrichir le champ de recherches sur le repreneuriat. Elle permet en effet de mieux comprendre les différences d'attitudes des parties prenantes et d'identifier les priorités que le repreneur doit leur accorder. Cette contribution peut aussi alimenter le champ de recherches de la GRH en interrogeant la définition du « noyau dur » et des « compétences clefs » détenues par certains salariés. En effet, notre proposition souligne les différences de perception de la capacité d'influence d'un salarié entre le repreneur et le cédant. Cela traduit notamment le fait qu'un salarié ne serait pas « intrinsèquement » un salarié clef. Cette « qualité » est fonction de la perception de son employeur et de la stratégie de reprise du repreneur.

Nous enrichissons la TRS (Foe & Foe, 1974) par la proposition d'un référentiel de sous-classes de ressources permettant d'apporter des nuances à la compréhension des échanges de ressources. Nous considérons que ces nuances permettent de mettre en évidence des attentes fortes des différentes parties prenantes qui sont souvent peu prises en compte par les modèles théoriques du repreneuriat. Ainsi à titre d'exemple, le souhait très largement partagé par l'ensemble des parties prenantes d'être « associées » au nouveau projet (Classe « Amour » sous-classe « Association ») traduit l'existence de leviers d'action dont le repreneur pourrait s'emparer pour améliorer la qualité de la reprise. Il ne s'agit donc pas uniquement d'affect, mais aussi du besoin de participer à un projet collectif exprimé par la partie prenante, qu'elle soit salariée, client ou fournisseur et même, dans une certaine mesure, cédant.

Nous proposons le concept de « norme relationnelle » issue de la combinaison des cadres d'échanges (Fiske, 1992) et des règles d'échanges (Clark & Mills, 1993) choisis par le repreneur et caractérisée par deux dimensions, le « principe d'allocation » et le « type de contrôle d'allocation ». Nous pensons que cette proposition permet de mieux décrire l'approche managériale du repreneur, les nouvelles « règles du jeu » qu'il souhaite instaurer, la « culture d'entreprise » qu'il souhaite développer.

Conclusion

Nos propositions prennent aussi en compte les événements d'ancrage comme des facteurs influençant la relation repreneur-parties prenantes. Cela permet de mieux comprendre comment se renforcent ou se détériorent les relations entre un repreneur et les parties prenantes. Cela peut permettre de mieux analyser les mécanismes de socialisation et les conflits lors d'une reprise.

Nous pensons avec ces différentes propositions apporter une contribution utile dans le champ de recherches du repreneuriat, de la socialisation organisationnelle et dans celui du comportement organisationnel.

Nous proposons une modélisation des relations repreneur-parties prenantes, le système relationnel, qui peut être compris comme un modèle intégrateur du repreneuriat à l'image de celui de Le Breton-Miller, Miller & Steier (2004). Il permet de mieux caractériser l'identité de l'entreprise (typologie de système relationnel) et de mieux comprendre l'impact des transformations liées à la reprise (stratégie de reprise). Cette modélisation doit permettre de mieux comprendre les arbitrages réalisés par le repreneur entre la continuité et le changement organisationnel et les risques associés. Ainsi, le passage d'un type de système de relations à son opposé peut produire des frictions et des difficultés majeures même si le repreneur est convaincu de la nécessité de cette transformation. Ces résultats nous semblent utiles dans le champ du repreneuriat, dans celui de la théorie des organisations ainsi que dans celui de la GRH.

Enfin, nous proposons un nouveau cadre d'analyse du repreneuriat. Nous pensons que la représentation du processus repreneurial comme le passage d'un système relationnel à un autre système relationnel enrichit la compréhension du phénomène.

Nous proposons des critères (satisfaction liée aux échanges de ressources, prise en compte des intérêts dominants et appartenance au système relationnel du repreneur) permettant une définition de la réussite d'une reprise pour les parties prenantes. Cette proposition, selon nous, doit permettre de mieux différencier les reprises par la mobilisation de critères intégrant l'ensemble des critères théoriques (économiques, socio-émotionnels) proposés jusqu'alors par la littérature.

La proposition d'un critère d'identification de la fin du processus de reprise doit permettre de mieux identifier le moment où le repreneur est pleinement reconnu comme le dirigeant de l'entreprise. Nous pensons avec ces différentes propositions enrichir les connaissances dans le champ du repreneuriat.

C. Les limites et les voies de recherches pour en réduire l'impact

Nous avons identifié un certain nombre de limites à nos résultats. Nous présentons pour chaque résultat ces différentes limites et nous indiquons les différentes voies de recherches qui pourraient en limiter l'impact.

Notre proposition de typologie de parties prenantes exclut certaines parties prenantes qui peuvent pourtant participer au déroulement de la reprise, soit comme conseil (anciens collègues ou réseau professionnel), soit comme soutien (proches ou famille du cédant ou du repreneur). Ces parties prenantes ont une capacité d'influence (même latente) dans la reprise même si cela a été peu ou pas évoqué dans les entretiens. En outre, le nombre d'entretiens réalisés pour certaines parties prenantes (clients et fournisseurs) est très faible et a pu générer des biais. Nous avons catégorisé les intérêts dominants en fonction des priorités formulées par les parties prenantes. Toutefois la priorisation de certains intérêts ne signifie pas l'indifférence à d'autres intérêts. Il conviendrait donc dans de prochaines recherches de tenter de clarifier cette priorisation en proposant, par exemple, plus directement à chaque partie prenante une liste d'intérêts dominants à classer par ordre de priorité.

Nous ne sommes pas parvenus déterminer à quel moment à lieu la réciprocité de l'échange car cela suppose une collecte de données longitudinale et cela ne correspondait pas à notre terrain. Pourtant, les modèles théoriques considèrent que les échanges sociaux reposent sur une durée indéterminée (Blau, 1964) et bien que le délai ne soit peut-être pas spécifié, les partenaires d'échanges s'attendent à ce que les produits d'échanges fassent l'objet d'une réciprocité dans un proche avenir. Dans un contexte professionnel (Cropanzano et al., 2012), il faut donc un délai équivalent de la part des deux parties. De plus, le manque de prise en compte des délais associés fait partie des facteurs d'échec du changement dans le cadre d'une reprise (Estève & Mahé de Boislandelle, 2015). Il pourrait donc être pertinent dans de futures recherches de mettre en place une méthodologie de collecte longitudinale de données à différentes étapes d'une reprise pour prendre en compte ces facteurs.

Nos résultats mettent en évidence une surreprésentation de deux classes de ressources («Amour» et «Statut») et nous nous sommes interrogés sur les causes de cette surreprésentation sans parvenir à l'expliquer dans notre cadre théorique. En revanche d'autres cadres théoriques pourraient mieux expliquer pourquoi (y compris dans des relations «professionnelles») les parties prenantes privilégient l'Amour et le Statut. Ainsi, il pourrait être pertinent dans de futures recherches de s'appuyer sur les théories de l'«estime de soi» et de l'«estime sociale».

Lors du traitement de nos données, il est apparu que certains échanges de ressources rattachés aux classes génériques de ressources de la TRS ne permettaient pas d'apporter les nuances essentielles à la compréhension de l'échange. Ainsi, par exemple, pour la classe «Amour», il semble important de différencier ce qui est en rapport avec l'affect ou les sentiments de ce qui est rattaché à l'harmonie des relations par opposition au conflit.

En outre, nous avons eu besoin de différencier les «formes» positives et négatives de ressources pour chacune de ces sous-catégories. Pour la détermination des dimensions nous nous sommes appuyés, d'une part, sur les éléments de la revue de littérature et, d'autre part, sur les définitions proposées par le Centre National des Ressources Textuelles et Lexical. Nos résultats mettent en évidence une faible représentation que ne parvenons pas expliquer de certaines sous-classes, d'une part, et une distinction insuffisamment pertinente entre sous-classes, d'autre part. À titre d'exemple, dans la classe «Amour», les sous-classes «Sympathie» et «Affinité» ont été parfois difficiles à différencier. Ces limites tiennent au fait que ces termes peuvent être utilisés comme des synonymes dans le langage courant. Il nous paraît donc pertinent d'engager des recherches permettant d'identifier des critères de différenciation plus précis conduisant à définir des limites plus fortes entre les sous-classes et de s'assurer d'une définition partagée avec l'interviewé dans le cadre de futures collectes de données.

Notre proposition de modélisation des relations entre le repreneur et les parties prenantes, le système relationnel, est construite autour des relations entre un individu (le repreneur ou le cédant) et les parties prenantes d'une reprise. En réalité, dans le cadre d'une reprise, différents systèmes relationnels se juxtaposent, il y a autant de systèmes relationnels que de parties prenantes. Ces différents systèmes relationnels interagissent ou s'influencent en permanence. Il semble donc pertinent de renforcer notre modèle de systèmes relationnel en prenant en compte les interactions des différents systèmes relationnels. Pour restituer la complexité de ces interactions, il pourrait être pertinent d'explorer les propositions de Lemoigne (1977) et sa «théorie du système général», en particulier, le précepte «d'agrégativité»¹: «un des projets décisifs de la Théorie du Système Général sera précisément de proposer au modélisateur une démarche cohérente pour l'aider à concevoir une agrégation judicieuse pour son propre projet. Ainsi, au précepte d'exhaustivité, nous opposerons un précepte d'agrégativité par lequel se complétera le nouveau discours de la méthode.» (p. 43, Lemoigne, 1983).

1 Le précepte de l'agrégativité: Convenir que toute représentation est partisane, non pas par oubli du modélisateur, mais délibérément. Chercher en conséquence quelques recettes susceptibles de guider la sélection d'agrégats tenus pour pertinents et exclure l'illusoire objectivité d'un recensement exhaustif des éléments à considérer.

Notre collecte de données a été réalisée à un instant t. Il s'agit donc d'une situation relationnelle statique, une « photographie » caractérisant les relations repreneur-parties prenantes et cédant-parties prenantes. En réalité, un système relationnel est dynamique et cela pour trois raisons :

1. Chaque échange de ressources produit un effet sur l'échange de ressources suivant (boucle de rétroaction) du fait de la satisfaction (ou de la non-satisfaction) des parties prenantes. Ces échanges satisfaisants ou non satisfaisants deviennent des événements d'ancrage positifs ou négatifs.

2. Les ressources dont dispose une partie prenante évoluent dans le temps. Ainsi par exemple, le succès d'un projet technique complexe accroît les savoir-faire (« Information ») et la crédibilité (« Statut ») de la partie prenante. Cette évolution de la quantité de ressources disponibles va modifier ses attentes et ses capacités d'échanges de nouvelles ressources. Cela pourra être des attentes en termes de pouvoir ou d'autonomie (« Statut ») ou bien de salaire ou de prime (« Argent »).

3. Les unités du système (parties prenantes) changent en permanence comme lors de l'acquisition ou la perte d'un client, le recrutement ou le départ d'un salarié modifie le système.

Ainsi, si notre modèle permet une vision instantanée pertinente de notre objet d'étude, il ne permet pas seul de prendre en compte l'aspect dynamique des relations repreneur-parties prenantes. Il pourrait être fertile de se tourner vers les outils proposés par la sociométrie dans la mesure où ceux-ci permettent d'étudier la dynamique des « configurations socio-microscopiques ou microsociologiques » (Moreno, 1947).

Notre typologie de systèmes relationnels est bâtie sur les normes relationnelles choisies par le dirigeant (cédant et repreneur). Nous avons donc limité à une seule dimension (et deux sous-dimensions) notre catégorisation des systèmes relationnels au risque de l'appauvrir. Il pourrait être fécond de s'appuyer sur la psychologie sociale et le courant de recherches sur les représentations sociales (Moscovici, 1961 ; Jodelet, 1984) pour inscrire la notion de normes relationnelles (et donc de type de système relationnel) dans ce que Moscovici (2003) désigne comme « un système de notions et d'images ».

Si notre proposition de nouveau cadre d'analyse du repreneuriat intègre la notion de processus, elle est imprécise sur les étapes du processus. Pour mieux analyser ce dernier, il conviendrait d'intégrer les différentes étapes en considérant qu'une reprise peut être analysée selon les différents systèmes relationnels correspondant à chacune des quatre étapes

du processus : le système relationnel du cédant lors de la phase 1 (préparation), le système relationnel du cédant avec l'apparition du repreneur parmi les parties prenantes dans la phase 2 (négociation), le système du repreneur avec le cédant comme partie prenante dans la phase 3 (transition) et enfin le système du repreneur excluant le cédant dans la phase 4 (nouvelle direction). Cet enrichissement implique dans de futures recherches de parvenir à collecter des données très en amont et à chaque étape de la reprise, ce qui est une contrainte forte. Cela se traduirait par une étude longitudinale mesurant avec plus de précision et de pertinence l'évolution des échanges de ressources, l'émergence d'événements d'ancrage, la transformation éventuelle des normes relationnelles et l'évolution de la satisfaction des parties prenantes.

Notre proposition de détermination de la réussite d'une reprise s'appuie sur la prise en compte des intérêts dominants de la partie prenante. Or, les parties prenantes ont parfois une idée floue de leurs intérêts dominants. En outre, la liste proposée par Estève & Mahé de Boislandelle, (2015) que nous avons utilisée n'est pas exhaustive et les termes ne sont pas assez précis. Enfin, les intérêts dominants peuvent varier en fonction des étapes de la reprise. Pour réduire ces limites et ces biais, il pourrait être pertinent de :

- Mieux définir les intérêts dominants des parties prenantes sur une base d'échantillon très large en constituant un référentiel d'intérêts dominants et des critères de mesure de leur prise en compte.
- Soumettre cette liste et ces critères (quitte à la compléter avec leurs réponses si elle n'est pas assez exhaustive) aux parties prenantes interrogées à l'occasion de prochains travaux de recherches.
- Collecter longitudinalement l'estimation de la prise en compte des intérêts dominants de chacune des parties prenantes sur la base des critères qu'elles auront formulées et, cela, à chaque étape du processus de reprise.

D. Les implications managériales

Les implications managériales que nous présentons ont pour enjeu «l'utilité pratique» de notre recherche afin que nos propositions puissent apporter aux praticiens des voies de réponses aux difficultés managériales rencontrées au sein des organisations (Corley & Gioia, 2011). Nous tenterons dans notre présentation des implications managériales de notre recherche d'éviter l'écueil soulevé par Adler & Harzing (p. 91, 2009) : «Présenter les résultats de la recherche comme si d'autres chercheurs étaient les seuls utilisateurs finaux n'est

pas le moyen idéal de traiter des questions complexes et de contribuer à l'amélioration du fonctionnement de la société». Pour cela, nous tenterons de suivre les préconisations de Bartunek & Rynes (2010) qui proposent différents critères pour évaluer la pertinence et l'acceptabilité par les praticiens des implications managériales d'une recherche. Parmi ces critères, nous retenons ceux qui sont en adéquation avec notre objet d'étude, le repreneuriat :

- Contextualiser la recherche pour permettre de «raconter une histoire» ;
- Caractériser les résultats en distinguant l'utilisation instrumentale, conceptuelle ou symbolique ;
- Sensibiliser les praticiens aux phénomènes étudiés pour renforcer leur vigilance face aux conséquences des décisions prises ;
- Inciter les praticiens à collecter des informations, à concevoir les transformations comme un processus nécessitant un apprentissage et à penser leurs pratiques différemment (sortir du cadre et des a priori).

Pour «raconter l'histoire», nous proposons de présenter les implications managériales en fonction des différentes étapes du processus de reprise et en reprenant les différents enjeux de ces étapes tels que décrits par la littérature (Cadieux & Deschamps, 2011). Ainsi nous aborderons les implications liées à nos propositions (typologie de parties prenantes, capacité d'influence, intérêts dominants, préférence de ressources, normes relationnelles, système relationnel, typologie de système relationnel, stratégie de reprise, réussite de la reprise et acuité du repreneur) et cela pour chaque étape : (1) la Planification et la Mise en œuvre, (2) la Transition et (3) et la Nouvelle direction.

Certains enjeux sont reconduits durant les différentes phases de la reprise. Pour éviter les répétitions nous ne les reprendrons pas dans notre présentation.

1. La Planification et la Mise en œuvre

Dans ces phases les enjeux sont l'attitude des différentes parties prenantes, le partage de l'information avec les parties prenantes (et en particulier entre le cédant et le repreneur), la rencontre des projets du cédant et du repreneur et enfin la confiance entre les parties prenantes.

L'attitude des différentes parties prenantes

Notre proposition de typologie des parties prenantes : nous considérons que cet apport est à la fois instrumental et symbolique. Instrumental, parce qu'il permet de conduire des actions opérationnelles et symboliques, parce qu'il est le témoignage de l'intérêt que le repreneur porte au collectif humain que représente l'entreprise et qui donc n'est pas pour lui un simple actif racheté et évalué à travers des documents comptables et financiers. Notre typologie doit permettre au cédant comme au repreneur à travers un diagnostic relationnel (mesure de la capacité d'influence et connaissance des intérêts dominants) de comprendre et éventuellement d'influencer l'attitude des parties prenantes. En effet, en fonction de la situation de reprise (santé économique, raisons de la cession), les différentes parties prenantes auront besoin d'être confortées ou rassurées. L'attitude peut aussi varier en fonction de la partie prenante concernée. Ainsi, dans le cas d'une reprise d'entreprise en difficulté, des salariés confiants dans leur employabilité pourront accepter le «risque» de la reprise et du changement de dirigeant car les conséquences d'un éventuel échec seront moins lourdes pour eux. Des salariés peu qualifiés et inquiets pour leur emploi pourront avoir une attitude négative vis-à-vis de la reprise mais un bon diagnostic de leur capacité d'influence et de leur intérêt dominants permettra au repreneur d'éviter de se focaliser sur ces parties prenantes ou de prendre en compte durant cette phase préparatoire le coût d'une réorganisation et des licenciements éventuels. Il est très largement préférable d'anticiper ce type de difficulté dans cette phase plutôt que de les nier et devoir finalement les affronter en phase de nouvelle direction. Il en va de même des autres parties prenantes comme les clients et fournisseurs. Si certains clients sont très liés au cédant et que le départ de ce dernier risque d'influer sur le chiffre d'affaires post-reprise, la connaissance de ce risque permet d'anticiper et par exemple de prévoir dans la phase de transmission un appui commercial renforcé de la part du cédant assorti par exemple d'une clause d'*earn-out*.¹

Le partage de l'information avec les parties prenantes et en particulier entre le cédant et le repreneur.

Les intérêts dominants, les préférences de ressources, et les normes relationnelles : ici encore nous pensons que ces apports sont instrumentaux et symboliques. La connaissance de l'entreprise par le repreneur est indispensable pour lui permettre de mener à bien sa reprise.

¹ Cette clause permet de fractionner le prix en deux paiements. La première partie est payable au jour de la cession et la seconde sera payée plus tard (1,2 ou 3 ans après la cession) en fonction des performances enregistrées par l'entreprise. Ainsi, si les prévisions annoncées par le cédant se réalisent, ce dernier obtiendra le solde complet. Cette partie complémentaire et variable rassure le repreneur ainsi que ses financiers, et témoigne de la confiance du cédant dans le potentiel de son entreprise.

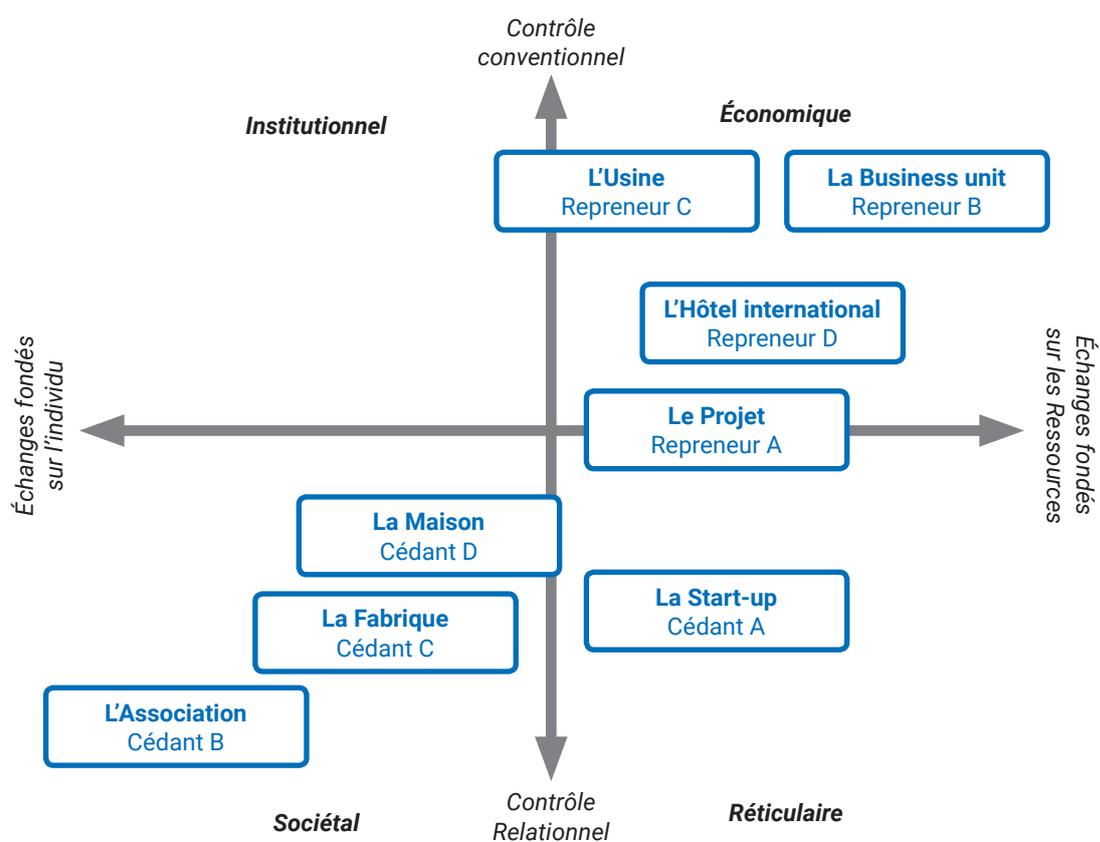
Cette connaissance concerne aussi bien les « rouages organisationnels », les méthodes de travail, de reporting, de valorisation de la performance, du partage de l'information des modalités de prise de décision que celui des éléments de la culture d'entreprise (comme l'organisation des horaires de travail, le tutoiement, les événements festifs professionnels). Il est aussi indispensable que le repreneur sache quels sont les projets post-reprise du cédant pour l'aider à faire son deuil et que le cédant ait une idée des orientations stratégiques du repreneur, ce qu'il veut faire de son « bébé ». Ce haut niveau de transparence contribuera à la rencontre des deux projets et la possibilité de les rendre compatibles ainsi qu'au développement de la confiance réciproque. Nous pensons, dans le prolongement de cette idée de transparence, qu'il est très utile voire indispensable d'impliquer certains salariés, en particulier ceux qui auront été « diagnostiqués » par le repreneur comme faisant partie du « noyau dur » et qui ont une capacité d'influence déterminante. Il peut s'agir de membre du Codir ou de commerciaux essentiels au développement de l'entreprise. Faire entrer dans la confiance certains clients ou fournisseurs peut être aussi la démonstration que l'entreprise ne repose pas uniquement sur son dirigeant. Clarifier les attentes de ressources est aussi le moyen de s'assurer pour chaque partie prenante qu'elle sera en mesure de fournir la ressource attendue par son interlocuteur. Par exemple, si le repreneur estime qu'il a besoin d'être renforcé en matière technique pour être crédible aux yeux des salariés ou des clients, cela peut être l'occasion de préparer la phase de transition en anticipant le rôle de conseil du cédant. À titre d'illustration, le cas D est emblématique d'une phase de préparation très longue (7 mois) et de très nombreux échanges cédant-repreneur (10 réunions de travail durant cette phase.)

La rencontre des projets du cédant et du repreneur et la confiance entre les parties prenantes

Le système relationnel et la typologie de système relationnel (voir schéma 16 ci-contre) : ces apports sont à la fois instrumentaux et conceptuels. Conceptuels, parce que pour un praticien, l'appartenance à un système ou à un type est peu créatrice de sens, et instrumentaux parce qu'en analysant le système du cédant, le repreneur pourra mesurer les éventuelles difficultés auxquelles il devra faire face pour transformer l'entreprise en fonction de sa stratégie. Si la rencontre n'est pas possible ou que les transformations sont trop importantes humainement ou financièrement, il est encore temps dans ces phases de renoncer à la reprise. En revanche, si le cédant et le repreneur s'entendent sur les moyens pour faire évoluer l'entreprise, il leur sera beaucoup plus facile ensemble d'accompagner le changement et de lever les freins des autres parties prenantes. Cette rencontre et l'accord sur les

changements à opérer vont faire naître la confiance entre le repreneur et le cédant et cette confiance a de grandes chances d'être « contagieuse ». Les salariés par exemple accepteront d'autant plus les changements qui sont « validés » par le cédant. Les cas A et D sont très symboliques de cette vision partagée. Le repreneur A est choisi par le cédant parce qu'il sait que seul ce repreneur peut faire « grandir » l'entreprise en la structurant, en ouvrant de nouveaux marchés tout en conservant les spécificités de sa culture organisationnelle. Les normes relationnelles évoluent mais modérément. Dans le cas D, dès la phase de préparation, le repreneur présente les transformations qu'il envisage (croissance des effectifs, modernisation, internationalisation). C'est justement parce qu'il considère que cette stratégie est pertinente pour préserver les emplois que le cédant choisi le repreneur et renonce à un meilleur prix de vente en ne répondant pas aux sollicitations d'un groupe américain travaillant dans le même secteur. Les transformations sont fortes mais pas radicales.

Schéma 16 (reprise) – Typologie de systèmes relationnels



2. La Transition

La socialisation organisationnelle effective du repreneur

Des apports instrumentaux et symboliques : les chercheurs et les praticiens partagent l'idée selon laquelle le repreneur doit faire preuve « d'humilité » quand il « entre » dans l'entreprise. En devenant partie prenante des systèmes relationnels des différents acteurs de l'entreprise (aussi bien le cédant, les salariés que les clients et les fournisseurs), il est « invité » à comprendre les rouages de ce collectif humain, ses règles, ses rituels, ses conventions tacites. Faire preuve d'humilité passe par l'identification des capacités d'influence, des intérêts dominants et des préférences de ressources de chaque partie prenante. Ainsi, comprendre comment les décisions sont prises au sein du Codir ou comment est piloté un nouveau projet, réglé un conflit entre la production et le commercial... correspond à l'identification des « lieux » de pouvoir réel et qui est le moyen pour la partie prenante de favoriser la progression du projet ou au contraire de le bloquer ou de le ralentir (capacité d'influence). Connaître les attentes des clients et des fournisseurs (éventuellement leurs craintes avec le départ du cédant) correspond à l'identification de leurs intérêts dominants et à leurs préférences de ressources. Un client, par exemple, pourra être sensible à la qualité de la relation avec le repreneur, c'est-à-dire au sentiment que ce qui est prioritaire, c'est de réussir ensemble un challenge au-delà des questions de prix ou même de qualité des produits (intérêts dominants et préférence de ressources). Accepter les rituels, les modalités de partage de l'information ou de célébration d'un succès collectif, le besoin d'autonomie ou au contraire de cadrage d'un salarié durant cette phase de transition est essentiel pour une socialisation performante (normes relationnelles). Pour le repreneur, il s'agira d'abord de faire partie d'une équipe (le système relationnel du cédant) avant de constituer son équipe (son propre système relationnel). Si le repreneur doit « entrer » dans le système relationnel existant, il doit aussi durant cette phase exprimer ses attentes (intérêts dominants et préférences de ressource) et sa vision du mode de fonctionnement de l'entreprise (normes relationnelles). En effet pour que les échanges de ressources puissent se faire, il faut recevoir et donner. Cette clarification progressive des projets du repreneur est indispensable pour que chaque partie prenante puisse se positionner et s'assurer qu'elle souhaite participer au nouveau projet émergent. En fonction de cette convergence, le repreneur pourra mesurer quelle partie prenante fera partie de son équipe (de son système relationnel) dans la phase suivante, la phase de nouvelle direction. Il peut anticiper des départs, prévoir des licenciements ou au contraire réaliser des échanges de ressources satisfaisants qui seront autant d'événements d'ancrage positifs avec d'autres salariés qui pourront alors devenir le « nouveau noyau dur » de l'entreprise.

Le transfert des compétences techniques et opérationnelles ou tacites

Des apports instrumentaux et symboliques : le repreneur, sans être novice dans le métier de l'entreprise reprise (car dans ce cas il y a un risque très grand de manque de crédibilité à l'égard des parties prenantes), est nécessairement dans une situation d'apprentissage. Chaque partie prenante, le cédant bien évidemment mais aussi les salariés (parfois même certains effectuant des tâches considérées comme élémentaires), les clients ou les fournisseurs peuvent transférer des compétences au repreneur. Ces échanges de ressources sont autant d'occasions de produire de la satisfaction. Par exemple, un salarié technicien de production expliquera au repreneur comment il fait fonctionner sa machine, les problèmes qu'il rencontre, les solutions qu'il met en œuvre pour y répondre. Cet échange de ressources (« Information » contre « Statut ») va permettre au repreneur de renforcer sa crédibilité opérationnelle (le nouveau patron connaît mon métier et mes problèmes) mais aussi son acceptabilité (il prend en compte les « petits », les « sans-grade »). En gagnant du « Statut » et en offrant du « Statut », il disposera de plus de ressources pour faire accepter des transformations, des optimisations liées à la stratégie. Cet apprentissage sera aussi le moyen d'affiner l'« acuité » du repreneur, c'est-à-dire sa capacité à bien évaluer la capacité d'influence de la partie prenante. Ainsi, si notre technicien est le seul à savoir faire fonctionner correctement sa machine, il pourra être indispensable de s'assurer qu'il accepte de faire partie du nouveau projet. Ici encore, un échange de ressources réussi produira de la satisfaction et de la confiance qui seront autant de facteurs positifs pour la suite de la reprise (événements d'ancrage). En dehors de cet exemple spécifique, chaque partie prenante et, en particulier, le cédant doit pouvoir apporter des compétences techniques ou opérationnelles ou tacites au repreneur.

Le transfert de pouvoir et de direction au repreneur

Des apports instrumentaux : la fin de cette phase de la reprise correspond à l'acquisition par le repreneur du pouvoir et de la direction de l'entreprise, c'est-à-dire du passage aux yeux des parties prenantes du système relationnel du cédant à celui du repreneur. Pour que le cédant facilite ce transfert, il faut qu'il soit convaincu que cela est acceptable, c'est-à-dire qu'il ait entamé son processus de deuil (préférence de ressources) et que ses objectifs de transmission (intérêts dominants) soient atteints ou en mesure d'être atteints. Pour illustrer notre propos, nous nous appuyons sur le cas C (échec de la reprise) et le cas D (réussite de la reprise) que nous avons étudiés. Dans le cas C, le cédant ne parvient pas à faire le deuil de son rôle de dirigeant et conserve au sein du CA une position d'arbitrage stratégique qui va bloquer et frustrer

le repreneur. En outre, sous prétexte de faciliter les relations commerciales, il entretient avec certains clients des relations privilégiées en ne permettant pas au directeur commercial (en l'occurrence son fils) de reprendre la main, de devenir autonome et enfin, il collecte régulièrement des informations sur les transformations en visitant le site de production. Le repreneur et le cédant ont probablement mal mesuré que leurs intérêts dominants n'étaient pas compatibles. Le cédant souhaitait recruter un directeur général en gardant la présidence du CA et donc conserver le pouvoir réel de direction. Le repreneur souhaitait devenir le « vrai » patron de l'entreprise en ayant une autonomie de décision et un retour sur investissement à la hauteur des efforts fournis. Ainsi, en réalité, cette phase de « transition » a duré cinq ans sans déboucher sur une phase de nouvelle direction, le repreneur décidant de cesser le processus de reprise. Dans le cas D, en revanche, la fin de phase de transition et le transfert effectif du pouvoir sont marqués par la décision du cédant de raccourcir la période d'accompagnement. Dans ce cas le repreneur a laissé le cédant faire son deuil et le cédant a laissé au repreneur l'autonomie de direction. Leurs intérêts ont convergé dans la mesure où, d'une part, le cédant avait besoin de temps pour accepter de ne plus être le patron et qu'il voulait être rassuré sur le maintien des emplois et du site de production et, d'autre part, le repreneur souhaitait obtenir de la part du cédant le plus de soutien possible pour que la transformation du système relationnel soit perçue sans heurt par les différentes parties prenantes. Il apparaît donc indispensable que repreneur et cédant s'assurent de la prise en compte conjointe de leurs intérêts dominants et de leur satisfaction réciproque dans les échanges de ressources pour que la phase de transition puisse s'achever et que la phase de nouvelle direction puisse débuter dans les meilleures conditions.

3. La nouvelle direction

Le retrait du cédant de la direction de son entreprise

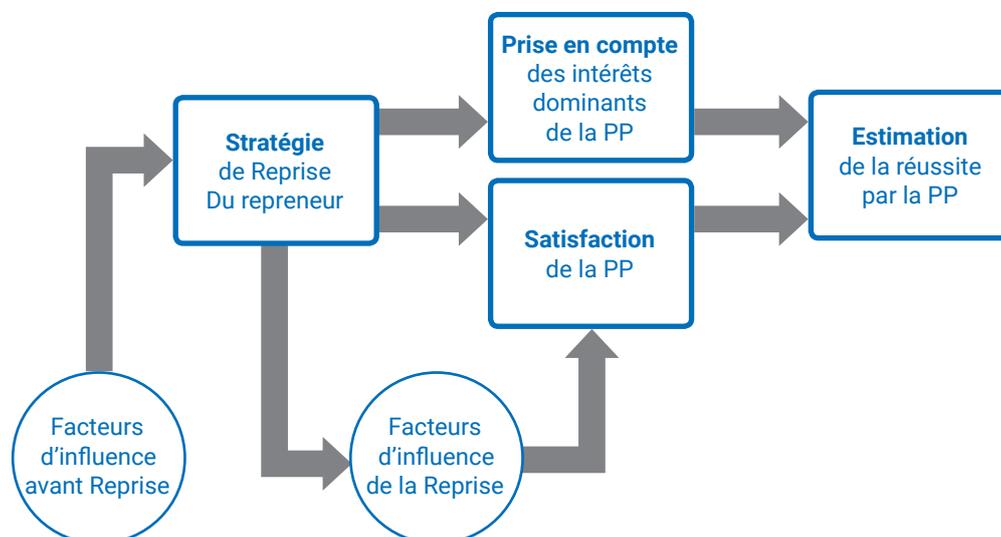
Le retrait du cédant n'est pas un événement anodin dans un processus de reprise. Il nous paraît indispensable que celui-ci soit préparé par le repreneur comme par le cédant. Du point de vue symbolique, il peut prendre la forme d'un événement particulier, festif et convivial. Cet événement doit être l'occasion pour l'ensemble des parties prenantes du système relationnel du cédant d'exprimer à ce dernier leur reconnaissance, leur respect ou leur amitié. Nos résultats montrent que les cédants sont tous extrêmement sensibles à ces gestes qui sont autant d'échanges de ressources « Amour » et « Statut », ressources particulièrement privilégiées. Une grande satisfaction dans ces échanges facilitera le processus de deuil du cédant et lui permettra

de poursuivre «de loin» son appui au succès de la reprise. C'est aussi l'occasion pour le cédant d'offrir ces mêmes ressources à ses collaborateurs, ses clients, ses fournisseurs mais, surtout, au repreneur. En effet, dans le prolongement de ce que nous avons évoqué plus haut, sur la transmission de la confiance, on peut considérer que ces événements ou ces gestes correspondent à l'«adoubement» officiel du repreneur par le cédant et le moyen d'offrir au premier une forte légitimité dans la mise en œuvre de sa stratégie de reprise. Le cas B illustre très bien l'erreur commise par le repreneur qui, non seulement «sort» le cédant avant le terme de l'engagement contractuel, mais encore organise un événement pour célébrer l'anniversaire de la création de l'entreprise en évitant absolument de rendre hommage au cédant. Celui-ci quitte la soirée précipitamment et l'ensemble des parties prenantes resteront «marquées» par ce qu'ils considèrent comme un conflit de valeur avec le repreneur. Pour le cédant B, la transmission est un échec. Au-delà de l'aspect symbolique, la mise en œuvre de ce retrait doit être organisée : s'il est parfois difficile d'identifier très en amont une date officielle, cédant et repreneur doivent convenir d'une période ou d'un critère permettant de décider conjointement quand le cédant quitte physiquement l'entreprise. Dans l'exemple des cas A et D, on retrouve cette approche. La mission d'accompagnement du cédant A est prévue pour durer un an à la suite de quoi, il se désengagera complètement et n'aura plus d'obligations contractuelles de participer à la vie de l'entreprise. Cela ne signifie pas qu'il cessera toute relation avec le repreneur (il reste dans son système relationnel) mais il n'apportera qu'une aide ponctuelle contractualisée ou non. Dans le cas D, le cédant devait rester 12 mois dans l'entreprise avec un temps de présence décroissant (plein-temps puis mi-temps puis cinquième de temps). Dans les faits au bout de neuf mois, le cédant a eu le sentiment qu'il n'apportait plus de valeur ajoutée, qu'il ne parvenait plus à suivre les projets et, d'un commun accord, cédant et repreneur ont décidé d'organiser plus tôt ce départ. Dans ce cas, le cédant a pris conscience que le processus de reprise était terminé pour lui car ses intérêts dominants avaient été pris en compte (les preuves de la pérennité de l'entreprise et des emplois, le maintien du site et le transfert du maximum de compétences pour garantir la conservation des savoir-faire au sein de l'entreprise). Avec son départ, un nouveau système relationnel émerge : celui du repreneur sans le cédant. La reprise est réussie pour lui.

La cristallisation du repreneur dans ses nouvelles fonctions

Les apports conceptuels : nous proposons un schéma (voir page suivante) illustrant les mécanismes de construction l'estimation de la réussite de la reprise. Ce schéma permet de concevoir et d'identifier les différentes variables à prendre en compte si l'on veut comprendre comment une stratégie de reprise peut conduire à la réussite.

Schéma 21 (reprise) – Modèle de construction de l'estimation de la réussite d'une reprise



Modèle de construction de l'estimation de la réussite d'une reprise

Ce modèle doit permettre de comprendre l'impact d'un certain nombre d'actions conduites par le repreneur. S'il n'apporte pas en soi de réponse opérationnelle, il a pour vocation de sensibiliser les praticiens à des variables souvent insuffisamment prises en compte (facteur d'influence, satisfaction liée à l'échange et intérêts dominants) et penser la reprise et son succès hors du cadre habituel qui ne prend souvent en compte que les critères économiques.

Les apports symboliques : la fin du processus de reprise pour une partie prenante peut être définie par les critères suivants. La reprise est terminée pour une partie prenante quand elle sort du système relationnel du repreneur ou, si elle est toujours présente dans le système relationnel du repreneur, lorsque ses intérêts dominants ont été pris en compte. Identifier quand le processus de reprise se termine est pour l'ensemble des parties prenantes le moyen de « tourner » la page de la précédente direction et de penser le système relationnel dans le présent et le futur et non plus au regard du passé. En d'autres termes, comme nous le confiait Bérangère Deschamps, lorsque les parties prenantes ne font plus référence au passé (à l'ancienne direction), la reprise est terminée.

Les apports instrumentaux :

- Caractériser une stratégie de reprise à travers les actions conduisant à modifier les normes relationnelles du système relationnel permet de clarifier les actions managériales conduites par le repreneur. Nous avons recensé quatre types de stratégie

Conclusion

de reprise : la stratégie de Maturation (actions sur les procédures, l'organisation du travail et sur les produits et les marchés), la stratégie de Restructuration (actions sur les procédures, l'organisation du travail, la culture d'entreprise et constitution « nouveau noyau dur »), la stratégie de Mutation (actions sur les procédures, l'organisation du travail, la culture d'entreprise et renforcement des compétences du précédent « noyau dur ») et la stratégie d'Optimisation (Actions sur les outils de reporting, l'organisation du travail, les conditions d'achats et de vente, la culture d'entreprise et les compétences de tous les salariés en fonction des besoins de l'entreprise). Si cette taxinomie peut être contestée du point de vue théorique, elle apporte du point de vue pratique des illustrations des différents axes de transformation opérés par les repreneurs de notre terrain.

- Enfin, nous proposons à travers les exemples des différents cas étudiés des illustrations de ce que peut signifier réussir une reprise. Ces illustrations mettent en évidence pour les cas A et B que la reprise n'est pas encore terminée et que, même si elle semble en bonne voie, on ne pourra mesurer le succès que lorsque les intérêts dominants des repreneurs auront été pris en compte à un niveau jugé satisfaisant. Pour les entreprises C et D, la reprise est terminée pour C c'est un échec pour D c'est une réussite.

Tableau 53 (reprise) – La réussite selon les repreneurs et les cédants

	CAS A		CAS B		CAS C		CAS D	
	Cédant	Repreneur	Cédant	Repreneur	Cédant	Repreneur	Cédant	Repreneur
Intérêts Dominants	OUI	EN COURS	NON	EN COURS	NON	NON	OUI	OUI
Présence dans le système relationnel	OUI	OUI	NON	OUI	NON	NON	NON	OUI
Processus de Reprise pour la PP	TERMINÉ	EN COURS	TERMINÉ	EN COURS	TERMINÉ	TERMINÉ	TERMINÉ	TERMINÉ
Réussite Reprise pour la PP	OUI	INDÉTERMINÉE	NON	EN COURS	NON	NON	OUI	OUI
Processus de Reprise	EN COURS		EN COURS		TERMINÉ		TERMINÉ	
Réussite de la reprise	INDÉTERMINÉE		INDÉTERMINÉE		ÉCHEC		RÉUSSITE	

Ces exemples doivent permettre aux repreneurs et aux cédants de conserver une vigilance particulière concernant le processus de reprise. En effet, si l'on prend l'exemple de l'entreprise C, le succès de la reprise semblait acquis cinq ans après le départ physique de l'ancienne direction. Pourtant, pour ne pas avoir pris en compte leurs intérêts dominants réciproques, le cédant C et le repreneur C ont échoué à transmettre et à reprendre.

Enfin, en guise de propos de clôture, nous nous interrogeons sur les enjeux sociétaux de nos propositions au regard de notre questionnement présenté dans notre introduction. La transmission-reprise représente des enjeux sociaux majeurs sur divers plans : macroéconomique, managériaux et politiques.

Les enjeux macro-économiques

Les entreprises récemment transmises bénéficient de taux d'investissement, de rentabilité et de survie supérieurs aux mêmes entreprises non encore transmises de même taille et du même secteur¹. La transmission-reprise serait un facteur de revitalisation du tissu économique. Selon la BPCE² le marché de la cession d'entreprise concerne potentiellement 60 000 entreprises par an. 30 000 cessent leur activité et détruisent 37 000 emplois. De nombreuses entreprises (185 000) ne sont pas cédées faute de pouvoir trouver un accord avec un repreneur ou des modalités de reprise acceptables pour le cédant. Plus de 750 000 emplois sont concernés.

Nous considérons que notre travail de recherche peut contribuer à mieux comprendre les échecs de reprises et peut apporter des éclairages permettant de mieux s'en prémunir :

- Mieux déterminer quelles sont les parties prenantes d'une reprise par la connaissance de leurs caractéristiques doit permettre une meilleure affectation des ressources et de temps aux parties prenantes qui peuvent contribuer (ou nuire à la reprise).
- Proposer un nouvel angle de vue pour analyser le repreneuriat (transformation d'un système relationnel) permet de mettre en évidence la relative lenteur des transformations d'un collectif humain. Nous ne partageons pas l'avis des ceux qui pensent

1 Dombre-Coste F. 2015, « Favoriser la transmission d'entreprise en France : diagnostic et propositions ». Rapport parlementaire du 7 juillet 2015

2 Les Carnets 2015, L'Observatoire BPCE, juin 2015.

qu'une reprise doit être finalisée le plus vite possible. Dans notre représentation, une reprise «éclair» n'est pas une reprise mais le rachat et la transformation d'actifs matériels et immatériels.

Les enjeux managériaux

À la suite de Costes (2011) qui désigne l'enjeu d'une reprise comme « affaire de relations humaines » et qui vont très au-delà d'une transaction économique ou financière contractualisée, nous pensons que proposer une nouvelle acception de la réussite d'entreprise fondée sur l'atteinte des objectifs des parties prenantes et non pas uniquement sur ceux du repreneur met en évidence que la réussite doit être partagée pour qu'elle ait du sens. Elle met aussi l'accent sur la nécessité pour le repreneur d'être très à l'écoute des attentes des parties prenantes ayant une capacité d'influence élevée en faisant preuve de discernement et en se méfiant de leurs a priori.

Les enjeux politiques

Nous pensons que mieux décrire les caractéristiques des relations entre le repreneur et les parties prenantes permet de remettre la relation interpersonnelle au centre des activités économiques au sein desquelles, de notre point de vue, les processus et les outils ont pris une importance trop considérable. Enfin, la modélisation des relations du repreneur avec les parties prenantes et l'identification des formes types de systèmes relationnels doit permettre de faire émerger des modèles d'entreprise diversifiés et éviter une trop grande normalisation ou uniformisation des activités managériales. Ainsi, le type sociétal est largement employé dans le secteur de l'Économie Sociale et Solidaire qui représente 2,3 millions d'emplois en France¹, assure pour 54 milliards d'euros de service dans des activités complexes et parfois peu attractives et dans lesquelles peu d'entreprises marchandes n'osent s'aventurer. L'engagement des salariés au profit d'une cause ou de valeurs est un moteur essentiel qui ne pourrait être remplacé par des pratiques managériales issues du secteur marchand. Notons d'ailleurs, qu'un certain nombre d'études signalent un regain d'intérêt des générations « millenials » pour ce type d'entreprises et pour les enjeux sociétaux qu'elles portent^{2,3}. Les successions managériales y sont souvent complexes et pourraient, de notre point de vue, être un sujet de recherches fécond et utile socialement.

1 <https://www.economie.gouv.fr/entreprises/chiffres-cles-less>

2 Cazenave F. et Porier J. Article du Monde 29 octobre 2014 à 14h 13, mis à jour à 14h 27

3 <https://www.udes.fr/actualites/etude-udes20-minutesopinionway->

LISTE DES ANNEXES

Annexe I: Guides d'entretiens	p. 416
Annexe II: Exemple de retranscription d'entretien exploratoire	
Salariée Cadre 2016	p. 418
Annexe III: Exemple de retranscription d'entretien	
Repreneur A.....	p. 427
Annexe IV: Extrait d'article de presse sur l'entreprise B.....	p. 446
Annexe V: Exemple d'une observation de terrain.....	p. 447

Annexe I : Guides d'entretiens

GUIDE D'ENTRETIENS TERRAIN EXPLORATOIRE 2016 ET 2017

SUJET: Le transfert de leadership du cédant au repreneur

PROFIL: Les parties prenantes internes de l'entreprise.

QUESTIONS posées à l'ensemble des parties prenantes avec une adaptation au repreneur ou au cédant pour Q5 et Q6 :

1. Quelle est votre fonction ?
2. Comment vous pourriez caractériser l'entreprise, son métier, sa culture ?
3. Quelle différence entre la nouvelle direction et l'ancienne direction.
4. Comment vous pourriez décrire un dirigeant de PME idéal, les qualités humaines, professionnelles, techniques qu'il faudrait qu'elle ou qu'il ait ?
5. Comment vous décririez le profil de cédant comme dirigeant ?
6. Comment vous pourriez décrire le profil du repreneur comme dirigeants ?
7. Que pensez-vous de la transmission ?
8. Quels seraient les trois points à renforcer pour améliorer la transmission-reprise ?
9. Comment vous percevez les relations entre le repreneur et le cédant ?

THÈMES

1. Le profil de la partie prenante interrogée.
2. La vision de l'entreprise par la partie prenante.
3. Les attentes de la partie prenante vis-à-vis d'un dirigeant.
4. Le processus de reprise.
5. Les risques et facteurs de succès.
6. Les relations cédant-repreneur dans le processus de reprise.
7. Le bilan de la reprise.

PHÉNOMÈNES ÉTUDIÉS

- Le parcours d'intégration et la transition des rôles.
- Le niveau d'échange et de transparence avec les différentes parties prenantes.
- Le soutien organisationnel.
- La crédibilité de la nouvelle direction.
- L'acceptabilité de la nouvelle direction.
- La prise en compte du processus de deuil.
- Les rituels de transition.
- Le contrat psychologique.

Annexe I : Guides d'entretiens (suite)

GUIDE D'ENTRETIENS TERRAIN EXPLORATOIRE 2018

SUJET : Le transfert de leadership du cédant au repreneur et les relations repreneur-parties prenantes

PROFIL : Les parties prenantes internes de l'entreprise.

QUESTIONS posées à l'ensemble des parties prenantes avec une adaptation au repreneur ou au cédant.

1. Quelle est votre fonction ?
2. Comment vous pourriez caractériser l'entreprise, son métier, sa culture ?
3. Quelle différence entre la nouvelle direction et l'ancienne direction ?
4. Comment vous pourriez décrire un dirigeant de PME idéal, les qualités humaines, professionnelles, techniques qu'il faudrait qu'elle ou qu'il ait ?
5. Comment vous décririez le profil de cédant comme dirigeant ?
6. Comment vous pourriez décrire le profil du repreneur comme dirigeants ?
7. Que pensez-vous de la transmission ?
8. Quels seraient les trois points à renforcer pour améliorer la transmission-reprise ?
9. Comment vous percevez les relations entre le repreneur et le cédant ?
10. Qu'attendez-vous de la reprise ?
11. Que pensez-vous apporter à la reprise ?
12. Décrivez-moi la chronologie de la reprise de l'entreprise ?
13. Quels événements ou quels moments vous ont le plus marqué ?

THÈMES

1. Le profil de la partie prenante interrogée
2. La vision de l'entreprise par la partie prenante.
3. Les attentes de la partie prenante vis-à-vis d'un dirigeant
4. Le processus de reprise
5. Les risques et facteurs de succès
6. Les relations cédant-repreneur dans le processus de reprise.
7. Le bilan de la reprise.

PHÉNOMÈNES ÉTUDIÉS

- Le parcours d'intégration et la transition des rôles.
 - Le niveau d'échange et de transparence avec les différentes parties prenantes.
 - Le soutien organisationnel
 - La crédibilité de la nouvelle direction
 - L'acceptabilité de la nouvelle direction
 - Les ressources apportées par la partie prenante.
 - Les attentes de ressources de la partie prenantes.
 - La satisfaction issue des échanges de ressources
-

Annexe I : Guides d'entretiens (fin)

GUIDE D'ENTRETIENS TERRAIN COMPLET 2019

SUJET : Les relations repreneur-parties prenantes et les échanges de ressources réalisées

PROFIL : L'ensemble des parties prenantes de l'entreprise.

QUESTIONS posées à l'ensemble des parties prenantes avec une adaptation au repreneur ou au cédant.

1. Quelle est votre fonction ?
2. Comment vous pourriez caractériser l'entreprise, son métier, sa culture ?
3. Quelle différence entre la nouvelle direction et l'ancienne direction ?
4. Comment vous pourriez décrire un dirigeant de PME idéal, les qualités humaines, professionnelles, techniques qu'il faudrait qu'elle ou qu'il ait ?
5. Comment vous décririez le profil de cédant comme dirigeant ?
6. Comment vous pourriez décrire le profil du repreneur comme dirigeants ?
7. Que pensez-vous de la transmission ?
8. Quels seraient les trois points à renforcer pour améliorer la transmission-reprise ?
9. Comment vous percevez les relations entre le repreneur et le cédant ?
10. Qu'attendez-vous de la reprise ?
11. Que pensez-vous apporter à la reprise ?
12. Décrivez-moi la chronologie de la reprise de l'entreprise ?
13. Quels événements ou quels moments vous ont le plus marqué ?

THÈMES

1. Parcours personnel : Formation, expériences, compétences. Poste actuel et enjeux et missions au sein/avec l'entreprise.
2. Présentation de l'entreprise : métiers, savoir-faire, avantages concurrentiels/création de valeur forces et faiblesses. Rôle dans la reprise : quand informé, quoi demandé, quel premier contact avec le repreneur, quelle activité avec le repreneur (visite clientèle, fournisseurs, participation réunion, dégustation produit, autres - déjeuner, soirée, évènement...).
3. Perception du cédant/du repreneur : forces/faiblesses compétences centrales (techniques, marketing, humaines, etc.).
4. Attentes vis-à-vis de la reprise : maintien des conditions et des processus de travail, d'activité, d'achat, qualité des produits/des services ou bien changement/transformation/réorientation dans quels domaines ou activité.
5. Perception ex-post de la reprise : les éléments qui ont évolué favorablement, ceux qui n'ont pas évolué favorablement. Satisfaction personnelle (professionnelle, humaines, relationnelle...) vis-à-vis de la reprise. Vis-à-vis du repreneur.

PHÉNOMÈNES ÉTUDIÉS

- Les parties prenantes : le type de partie prenante, les intérêts dominants et les critères de mesure de la réussite de la reprise de la partie prenante.
 - Le contexte de la relation repreneur-parties prenantes : l'étape du processus de reprise dans laquelle elles se réalisent et les enjeux associés à la relation.
 - Les caractéristiques de la relation : les types de relation (règles et cadres de la relation), les attentes des PP et les types de ressources, les modes d'allocation de ressources et les facteurs d'influence de la relation.
-

Annexe II : Exemple de retranscription d'entretien exploratoire Salariée Cadre 2016

Retranscription d'entretiens entreprise PP décembre 2016

21-11-2016

Directrice de la Production

Recrutée en 1996 comme assistante qualité par l'ancienne direction.

Q1. Quelle est votre fonction ?

J'ai été embauchée comme assistante qualité, ce qui était un nouveau métier dans le monde industriel. On a mis en place les premières normes qualité en 96-97 et, avec [MCP], les normes environnementales dans les années 2000, puis, en 2006, la santé et la sécurité des salariés. Et diverses participations à des prix régionaux et nationaux sur le domaine de la qualité. Cela permettait de créer des dynamiques sur le centre de l'entreprise, sur des projets communs. Donc il y avait un enjeu industriel client, sur la satisfaction des clients qui est toujours au cœur de l'objectif, et cela permettait de donner un tronc commun de motivation pour l'ensemble des équipes. J'ai évolué comme responsable qualité grâce à [MCP], après avoir obtenu la première certification. Après j'ai pris la direction qualité, puisqu'on avait repris, la sécurité, l'environnement et la qualité. Donc c'était un service un peu plus complet. Et il y a deux ou trois ans, j'ai pris en charge le service production. On n'avait plus de direction de production, donc j'ai intégré une partie du poste un peu par intérim. Mais comme mon poste est devenu trop chargé, je me suis concentrée sur la partie production. Pour évoluer sur un poste, c'est bien de connaître les missions avant d'assumer une responsabilité « officielle », mais ce n'est pas systématique. Cela va dépendre des tempéraments de chacun. Il n'y a pas standard.

Q2. Comment vous pourriez caractériser l'entreprise, son métier, sa culture ?

Le métier principal, c'est la transformation avec une vie salariale d'entreprise très importante. Elle a autant d'importance... Voilà, c'est la vie salariale de l'entreprise. Pour la culture d'entreprise, vous me prenez un peu au dépourvu. Le fait que ce soit une PME, c'est important sur le fait de l'attachement entre collègues, c'est quand même quelque chose... Il y a un vrai attachement sur la partie salariale. Je pense que la structure de l'entreprise fait ça. L'attachement aux valeurs de l'entreprise au confort des collègues, parce qu'on les connaît tous très bien. On se connaît

tous. On a un management qui est un peu linéaire, il y a une structure de management classique d'entreprise. Ce n'est pas tellement pyramidal. Moi c'est quelque chose que j'apprécie, c'est pour cela que je suis dans cette entreprise. Je crois que c'est mon choix principal, c'est vraiment ce qui m'a plu dans cette entreprise. Cela nous permet de connaître les métiers de tout le monde, de s'intéresser au métier des collègues, d'intervenir, de poser des questions. Et d'avoir dans l'autre sens la participation des collègues sur notre secteur. Ce sont des interactions naturelles qui se font dans le cycle quotidien.

Q3. Quelle différence entre la direction de [MCP] et l'ancienne direction ?

Ce sont les projets communs. [MCP] est arrivé avec des projets communs. Avec l'ancienne direction, il n'y avait pas de projets ou d'objectifs clairs pour l'ensemble des équipes. Il n'y avait pas de projets, connus, en tout cas, par les différentes équipes. Par exemple la création de mon service (service qualité), n'était pas connue, expliquée aux autres salariés. Dans ce cas, tout est plus long.

Q4. Comment vous pourriez décrire un dirigeant de PME idéal, les qualités humaines, professionnelles, techniques qu'il faudrait qu'elle ou qu'il ait. Ce que vous pouvez en attendre comme manager et comme salarié ?

La confiance dans les collaborateurs, dans le potentiel de chaque être humain, l'écoute. Et puis avoir une vision. Être dirigeant, c'est avoir une vision du marché, une vision externe. Le respect de chacun aussi. Si le dirigeant a confiance dans les collaborateurs, cela inculque le respect entre chaque collaborateur, c'est le partage de cette culture. C'est la logique de l'exemple. Ce que j'ai pu remarquer, c'est qu'une personne qui avait une haute opinion de son travail par rapport aux autres, elle avait une intégration beaucoup plus difficile, voire conflictuelle, c'était plus complexe. La confiance et le respect ce sont des éléments de la culture qu'un dirigeant doit démontrer mais aussi promouvoir et faire partager. Je ne sais pas si c'est nécessaire que le dirigeant ait des savoirs techniques. C'est surtout la vision et de savoir transmettre cette vision à ces collaborateurs. C'est vraiment pour moi le rôle du dirigeant : être capable de donner envie aux collaborateurs d'aller vers le demain. Pour moi, c'est la plus grande qualité d'un dirigeant. C'est de traduire cette vision de demain, en objectifs clairs, précis et simples pour les collaborateurs.

Q5. Comment vous décririez le profil de [MCP] comme dirigeante ?

Cela fait 20 ans que nous travaillons ensemble. Elle me surprend toujours. Justement, c'est quelqu'un qui a une vraie vision, qui a une vraie confiance dans ces collaborateurs. Elle partage

beaucoup de choses avec ses collaborateurs : ses découvertes sur l'extérieur, ses réflexions, ses interrogations, ses doutes. [MCP] nous met en position de contribuer à la décision. Comme la confiance, c'est quelque chose qui se partage, c'est aussi important que l'on ait confiance en elle. Et le partage de ses doutes, des échecs et des réussites, c'est l'illustration de cela. Elle explique toujours où elle veut aller, comment on va y aller, avec quel outil. Il y a toujours la boucle, c'est-à-dire les félicitations sur les résultats ou inversement. Donc à partir du moment où on va partager un projet et que vous bouclez sur ce projet avec le collaborateur, il ne peut y avoir que confiance. J'ai la même politique avec mes équipes. [MCP] peut boucler avec mes équipes, sans que je sois là. Comme ce n'est pas pyramidal, chacun boucle avec le collaborateur des autres. Il y a toujours ce suivi et cette interaction. Ça peut déranger des managers, mais pas moi. Parce que je trouve que cela nous donne une liberté d'action, de l'honnêteté. Quand tout le monde sait ce que vous faites, c'est plus simple. Le projet de transmission fait partie de cette logique de transparence. Très tôt, j'étais au courant. Cela a permis à [NF] d'intégrer plus facilement et plus rapidement l'entreprise. Les clients ont, eux aussi, le même niveau d'information que les salariés, que les banquiers. On a la particularité de faire des réunions de transparence avec des aspects documentaires très clairs à destination de nos banquiers. Et ce même PowerPoint qui est fait, est expliqué aux salariés dans le cadre de réunion de transparence, et également auprès de nos clients. Ce qui nous permet de partager avec nos clients les projets qu'on a en commun. Ce sont des industriels, et cela nous permet très rapidement sur les bonnes pratiques de l'un ou de l'autre. C'est presque une approche collaborative avec les clients. Les fournisseurs, je les côtoie moins, mais ils ont aussi à peu près le même niveau. Ils sont invités pour des soirées spécifiques, ils sont invités au même titre que nos clients et nos salariés. En fait la valeur d'un client est au même titre que la valeur d'un salarié ou d'un fournisseur. C'est vraiment mettre en valeur tous les partenariats, toutes les valeurs qui peuvent exister dans l'entreprise.

Q6. Comment vous pourriez décrire le profil managérial de [NF] ?

Ben... [NF] est-il est un peu... Il est un peu... Il est pareil du coup (rires). Moi, je travaille de la même façon avec [NF] qu'avec [MCP]. Je pense que ce sont des êtres différents, mais je travaille pareil. Les deux travaillent comme ça avec moi. Je pense que [MCP] travaille avec tout le monde de la même façon. Par contre [NF], il doit s'adapter avec toutes les personnalités. Qu'il a un peu plus à... Je pense qu'il s'adapte... Je ne sais pas. Je pense que chaque individu est différent dans son besoin. La prise de décision n'est pas simple pour tout le monde. Chacun a besoin de choses différentes. D'autres ont besoin de plus de cadre. [NF] a besoin de s'approprier la partie technique, je pense que ça, c'est masculin. Ce n'est pas forcément un besoin de légitimité,

c'est plus de l'intérêt technique. Je pense qu'il a un niveau de confiance comparable, en tous les cas vis-à-vis de moi, je le pense. Et moi aussi. Il est arrivé en 2009 et très rapidement j'ai eu confiance. Cette confiance est venue du fait que comme [MCP], il partage les problématiques, les interrogations, c'est quelqu'un qui ne travaille pas tout seul, voilà. Il y a aussi des relations d'affect dans l'entreprise. On est une petite entreprise, on se côtoie beaucoup, il y a des relations extraprofessionnelles assez rapidement. Il y a des déjeuners de services, il y a des soirées de Noël, par exemple, où on a quasiment 80 % du personnel qui est présent. Donc tout ça crée... C'est contributeur.

Q7. Comment ça se passe dans votre service ?

La problématique de mon service, c'est la formation. On fait beaucoup de tutorat. Je travaille beaucoup avec l'ANPE, avec un protocole qu'ils ont, le protocole MRS. Il est fait pour des personnes qui sont au chômage depuis assez longtemps. On a créé une série de tests avec les collaborateurs de l'entreprise pour présélectionner des personnes qui ont l'aptitude aux métiers de l'industrie. Donc là, il y a un peu de tout. C'est là que l'on met en place le tutorat, donc il y a un peu de turn-over. Parce qu'il y a des personnes qui disent : «Non je ne veux travailler dans l'industrie». Mais dans l'entreprise, on a une ancienneté qui est assez importante dans l'entreprise avec une moyenne d'âge qui est de 42 ans. Donc ça prouve que le personnel reste fidèle à l'entreprise. Pour les jeunes entrants, c'est la première année qui valide leur arrivée dans le monde industriel. Donc l'entreprise les a séduites, par ses valeurs, par le site. Je pense que quand les jeunes arrivent chez PP, ils ont une rupture avec le monde industriel, ils n'ont pas le sentiment de rentrer dans une industrie. Une fois qu'ils ont passé une année avec les deux ou trois huit, ils restent. Mais c'est jamais des choix de vie, la production. Parce que ce n'est pas le niveau d'étude qui compte et, à l'école, personne ne dit : «je veux travailler en usine». Ce ne sont pas des choix. Avec des études d'ingénieur, vous aurez des choix. Mais là ce n'est pas des choix. Pour valoriser les métiers, j'ai étudié cela avec [NF] pour qualifier les jeunes salariés chez nous, après le tutorat. Mais on n'a pas trouvé quelque chose qui nous convenait. La partie formation sur machine, c'était nous, et la partie théorie était à l'extérieur mais c'était beaucoup d'heures pour pas beaucoup de résultats. Donc, on n'a pas donné suite. Mais là, on est en train de lancer une nouvelle étude avec un autre organisme. Ça fait partie des valeurs de l'entreprise de valoriser le travail.

Q8. Qu'est-ce que vous pensez de la transmission, avez-vous l'impression d'avoir deux patrons ?

C'est un processus qui est très long et très complexe. Aujourd'hui, je n'ai pas l'impression d'avoir deux patrons, ils ont chacun gardé... Ils ont chacun séparé les tâches, les missions. Dans une situation, je vais voir les deux, je vais n'en voir qu'un. L'accès est très rapide. Donc non, à aucun moment je ne me suis posé la question de savoir si je devais aller voir l'un plutôt que l'autre. J'ai le sentiment que c'est la même chose pour les salariés. La prise de fonction de DG s'est faite naturellement. Il avait besoin, venant du monde financier, il avait besoin de prendre le service finance. Il avait ce besoin-là. Et après, cela s'est fait naturellement petit à petit, dans les comités de direction. Petit à petit, il a pris en charge des missions supplémentaires. Cela s'est fait mission par mission complémentaire. C'est plus sur les missions qu'on fonctionne que sur les fonctions. On a toujours du mal à donner un titre à quelqu'un. Il en est la preuve. Un moment, il faut bien faire un organigramme et mettre des titres mais bon, voilà. C'est peut-être ce qui séduit les salariés quand ils entrent dans l'entreprise. Par exemple, un salarié qui rentre dans l'entreprise, il est junior avec un tuteur. Et on fait les évaluations à trois : moi, le junior et le tuteur. Par exemple, au bout de deux ans, même si cela n'est pas très fixe parce qu'il y a des métiers qui s'apprennent plus rapidement que d'autres et il y a des personnes qui apprennent plus vite que d'autres. Bref, un entretien pour passer en « confirmé ». Donc « confirmé », ça veut dire que le salarié résout 70 à 80 % du quotidien, sans plus demander l'aide du tuteur. Et après 4 à 5 ans de stade « confirmé », on lui donne des missions complémentaires. Ce sont des questions transverses. Cela peut-être du tutorat, de l'audit, cela peut être de piloter d'autres machines. Et là après, il devient « expert », il accueille tous les nouveaux arrivants, les collègues qui sont en difficulté. Et puis après, il peut devenir, copilote ou pilote. Cela veut dire qu'il va travailler encore plus avec les services transverses, supports, proposer des objectifs, des améliorations. En production on fait pareil. Ils sont tous conducteurs de machine et ils ont des missions transverses. En fait, il y en a qui sont à l'aise pour faire des audits, d'autres sur la validation des BAT, donc on les met sur ces missions, suivant leur tempérament, leur état d'esprit. Donc on fonctionne à tous les niveaux pareils. Ce mode de fonctionnement s'est créé au fur et à mesure. C'est arrivé à la suite des entretiens individuels. Chez nous l'entretien individuel, c'est un entretien avec le chef de service et puis aussi après avec [MCP], et cela tous les ans. Comme beaucoup d'entretiens sont l'occasion de faire des demandes d'augmentation, on voulait l'équité. Et c'était aussi la possibilité pour le manager et le collaborateur d'identifier les opportunités d'évolution dans l'entreprise. Ça s'est fait sur plusieurs années.

La mise en place des normes de sécurité, de qualité, d'environnement, a favorisé ce type de management. Puisque ce n'était que des projets communs. Cela favorisait cet état d'esprit. Cela nous a permis d'aller plus vite que les autres. Et un autre point, dans le comité de direction, la

partie féminine de l'entreprise joue aussi beaucoup sur la sensibilité. Le comité de direction est bien partagé, on a des façons de fonctionner qui sont bien différentes entre un homme et une femme. La vision des choses est différente et la parité dans un comité de direction fait qu'il y a un bon équilibre. Les valeurs sont plus présentes parce qu'il y a plus de femmes. Je pense qu'il y a un style managérial féminin. Mais c'est l'équilibre qui permet cela. Trop féminin, non, trop masculin, non. Toutes les sensibilités sont posées. Je ne pense pas que la transmission peut affecter cet équilibre parce que [NF] apprécie ces visions différentes.

Q9. Quels seraient les trois points à renforcer pour améliorer la transmission-reprise ?

Comme ce sont des choses qui se font dans la durée, peut-être avoir une date plus précise de la fin, une date de fin de transmission. J'ai ça en tête parce que l'on a un collaborateur qui est parti en retraite, qui était au Codir et actionnaire de l'entreprise. Et à partir du moment où il a donné sa date, sa date fixe, l'ensemble des équipes a pu se projeter dans cette date, préparer cette date. Avec les clients. Et je pense que c'est important d'avoir cette date-objectif même si elle est sur long terme et de faire avec. C'est important de préparer et d'avoir. Parce que là cette double équipe, c'est confortable pour tout le monde par rapport au travail à faire. Donc je pense que c'est important d'avoir une date. C'est quelque chose que moi j'aurai besoin d'avoir. Et j'ai senti que c'était vraiment important, parce qu'on l'a fait pour l'autre collaborateur et je pense que lui a été beaucoup mieux à partir du moment où il a donné sa date et que... Je pense que tout le monde a besoin de savoir et je l'ai trouvé plus serein. Donc je pense que c'est important. C'était le directeur commercial. Il avait été 40 ans dans l'entreprise. À différents postes. Il a démarré dans l'entreprise en tant que conducteur offset, puis il a gravi tous les échelons, responsable offset, directeur technique, directeur de production, puis directeur technique et commercial. Donc c'est important. Par exemple lui a rencontré tous les clients pour annoncer son départ. Ce sont des choses qui sont exactes pour l'ensemble des départs de l'entreprise et des transmissions. En particulier dans notre entreprise où chacun est important non pas par son statut mais par ses missions. Il a fait le tour de 100 % des clients avec [MCP] pour prévenir de son départ et des principaux clients avec son successeur à la direction commerciale. Par contre [MCP] a présenté son successeur aux autres clients. Lors de RV à deux.

Sinon au niveau législatif, c'est vraiment complexe. Il faudrait simplifier.

Q10. Pour vous est-ce important d'être à la fois dirigeant et actionnaire en termes d'engagement ?

À titre personnel non. Mais je pense que c'est important quand même. Là, on a distribué des

actions à d'autres collaborateurs et j'ai trouvé que c'était... En fait, on était fier de le faire. Et cela nous permettait de transmettre notre fierté aux salariés. Comme un passage de relais. Pour les choisir, c'était un peu difficile à cause du côté législatif, parce que vous êtes obligés de mettre des critères. Et ça, ce n'est pas très cool. Donc il a fallu qu'on mette des critères mais c'étaient des personnes avec qui on avait partagé des actions professionnelles, des projets et avec qui on était content d'avoir partagé ces projets et on était content des résultats, de la façon dont cela s'était passé... En fait naturellement cela, c'est comme ça. En fait ça c'était confidentiel, c'est-à-dire tant qu'on n'ouvrait pas à l'ensemble des salariés, on a demandé que cela reste confidentiel pour qu'il n'y ait pas de problématique de frustrations. Cela restera confidentiel jusqu'à ce que l'on ouvre à l'ensemble des salariés. Ce sont des délais qui sont très longs pour faire une distribution d'actions aux salariés sans critères. Je crois que pour le moment, il y a 20 personnes sur 115 salariés. C'est un peu le noyau dur des salariés.

Q11. Comment vous percevez les relations entre [MCP] et [NF] ?

Comme une mère avec son fils. On va demander plus à son enfant qu'à d'autres collaborateurs. Mais en fait je ne sais même pas. Au démarrage oui, alors aujourd'hui, je ne sais plus. En fait aujourd'hui, que ce soit son fils ou pas son fils, qu'on soit là ou pas là, c'est pareil. Les relations sont un peu identiques en fait. Je sais qu'aujourd'hui [MCP] ne prendra jamais de décision sans avoir l'avis favorable de [NF] et inversement. Si c'était un père avec son fil, je doute que cela se passe comme cela. En tout cas avec la famille [PP] que j'ai connue (ancien dirigeant), la décision du père était la première décision. Et le fils suivait. Alors que là, il y a vraiment un partage, une négociation, un vrai partage des idées avant de décider. Il y a un accord.

Annexe III : Exemple de retranscription d'entretien Repreneur A

NL: Vous êtes le repreneur de [L'Entreprise A] et j'ai sollicité cet entretien pour que vous me parliez de la transmission en cours et voir comment elle se déroule. Vous êtes dans une phase un peu particulière puisque vous êtes dans la phase de Codirection. Vous êtes dirigeant et en même temps avec des cédants qui sont là en accompagnement, en renfort. Je voudrais que vous me parliez de votre parcours. Ce que vous avez développé comme compétences et envies, comme expérience de vie qui vous a conduit à avoir ce désir et cette possibilité de racheter [L'Entreprise A] et après on posera d'autres questions. Qu'est-ce qui vous amène aujourd'hui à vous dire j'ai envie de reprendre [L'Entreprise A] et de le développer ?

Repreneur A: Il y a plusieurs choses. La première, c'est en grande partie mon parcours qui a déterminé plusieurs choses. Moi, en fait, je suis de formation commerciale et marketing et puis dans ma première vie qui était dans les produits laitiers français, j'ai constaté deux fois que je n'étais absolument pas fait pour travailler dans les grands groupes que je trouvais peu réactifs, sclérosés. J'ai eu à la fois une activité dans les groupes Sodial et Bongrain. On laissait plus de place aux procédures qu'aux hommes, qu'à l'intelligence, qu'à la réactivité et je trouvais ça assez gênant. Il y a une deuxième phase dans mon parcours qui a été de rencontrer un homme totalement différent, qui était un vrai entrepreneur, avec de vraies idées, brillant, rapide, intelligent, intuitif, capable de mettre des moyens. Bruno San Martino. Et avec lui, on a développé puisqu'il avait créé avant une marque de fromage italien qu'il m'a confiée comme un bébé en 2004. Et en 10 ans, cette marque inconnue qui valait quelques dizaines de milliers d'euros vaut aujourd'hui quelque 60 millions sur le marché. Ce succès est dû à plusieurs choses : forcément à une part de chance et à un regard intelligent de ce qui se passait et de ce qu'on pouvait en faire. Il est dû aussi à la capacité de cet homme de suivre des propositions parfois risquées... Ça a confirmé ce que je pensais, si on fait confiance à l'intelligence de l'homme, on fait mieux...

NL: Quand vous dites propositions, vous parlez de propositions des équipes, de coconstruction ?

Repreneur A: Oui, ensuite [L'Entreprise A] a été cédée à un grand groupe italien. Je me suis rendu compte que j'avais contribué de façon assez importante à ce développement et, qu'éventuellement, je serai peut-être capable de le faire à titre personnel, qu'il me manquait probablement un peu de courage mais que je pouvais. Premier point. Ensuite, j'ai intégré ce groupe, qui avait intégré cette entreprise, comme DG en 2014. Cela m'a permis de toucher un certain nombre de fonctions que je connaissais mais ne dirigeais pas : fonction industrielle, financière. J'ai essayé de conduire mon activité de DG en suivant ces principes, en disant aux gens : « allez-y, proposez-moi ». Cela m'arrive de temps en temps de refuser des propositions,

tout en laissant libre cours à l'imagination et à l'intelligence des gens, en leur demandant d'être toujours plus imaginatifs et créatifs, en n'hésitant pas à lancer des produits quand il faudrait 3 ans à des groupes pour réfléchir. De dire autour d'une table: «c'est une idée de génie, on y va et on verra bien ce qu'il advient...». En 4 ans, on est passé de 100 000 à 150 000 euros, on a démultiplié la marque. Cela confirmait que les méthodes étaient adaptées et dans le cadre de cette fonction de DG que j'avais acceptée, j'avais posé quelques conditions parce que j'avais peur de revenir dans un groupe. J'avais demandé qu'on garde la totale autonomie en se pliant à des règles du Groupe, ça fait partie du jeu, mais je voulais que les décisions quand elles étaient franco-françaises reviennent aux équipes françaises et cela a été accepté mais pas tenu... Moi, je considère qu'un dirigeant doit être tenu par deux mots: la justice et l'équité. Et c'est le seul lien collectif qu'il faut toujours préserver. À partir du moment où, dans un groupe, on bafoue ces idéaux, pour moi c'est impossible de tenir! J'avais rencontré [L'Entreprise A] presque par hasard, puisqu'on avait repris une entreprise en Italie dont elle est le premier client. Je suis venu les rencontrer tout d'abord dans un sens commerçant: «je suis votre fournisseur, puisqu'on a racheté votre fournisseur et que vous êtes mon client». Je suis tombé amoureux de l'entreprise qui est exactement ce que j'aime où l'homme est au cœur de tout. Une entreprise qui respecte ses salariés, ses fournisseurs, ses clients. Et ça ne se prenait pas au sérieux, et les deux codirigeants faisaient preuve d'humilité: «nous, nous sommes capables de faire du business. Faut peut-être qu'on fasse plus, mais on n'est pas sûr d'avoir les compétences. Faut peut-être qu'on aille chercher ailleurs et puis on n'est surtout pas sûr d'en avoir envie, développer encore du temps, de l'énergie, du courage, de la sueur.» Donc, ils étaient à un moment où ils étaient en train de chercher une solution pour passer la main et, en plus, on est de la même génération, un peu au-dessus de la cinquantaine... Moi j'ai d'abord eu l'idée de les reprendre, ça ne s'est pas fait pour plein de raisons

NL: Vous avez proposé que le Groupe reprenne ?

Repreneur A: Oui, via cette structure française que je dirigeais. [L'Entreprise A] était très complémentaire et très différente de ce qu'on faisait, donc ça avait un vrai sens. Ça ne s'est pas fait pour deux raisons. La première, c'est que le groupe avait repris 3 structures cette année et une 4^e aurait probablement été un peu lourde. La seconde, je pense que le groupe a pris peur. [L'Entreprise A], c'est une structure à taille humaine et ce concept-là sortait du système du groupe. Quand ils sont arrivés là et qu'ils ont vu la politique qui transpirait, ça leur a probablement fait un peu peur. Les années ont passé et moi, je gardais toujours des contacts avec eux. C'était toujours des clients et une amitié, une complicité s'étaient créées. Il y avait un vrai contact humain avec un vrai respect et des valeurs communes. On se voyait pour prendre un café et un jour je dis à [AM]: «le Groupe j'en ai ma claque, il ne respecte pas ses engagements, il ne respecte pas mes équipes. Donc, je

vais certainement quitter le Groupe». Et là, [AM] me dit: «tu as fait naître il y a 2 ans chez nous l'idée qu'il faudrait peut-être passer la main. On est dans cette démarche-là et on a mandaté une banque pour céder l'entreprise et ce serait bien que tu les rencontres». Donc j'ai rencontré la banque Rotschild en leur disant, moi le projet m'intéresse, ça a du sens. Probablement que je peux apporter quelque chose à [L'Entreprise A], que [L'Entreprise A] arrive à un moment où mon expérience est la plus aboutie. Mais avec un souci majeur, mes parents ne sont pas milliardaires et je n'avais pas les fonds nécessaires au rachat. Et donc, on a cherché des gens capables de nous accompagner en l'occurrence des fonds d'investissement. La chance, c'est que le projet, tel que moi je l'avais construit a priori, était assez plaisant. Cela m'a permis de rencontrer un certain nombre de fonds et, au final, cela m'a permis de choisir. On est parti avec un premier fonds [UIG] dont les principes sont un peu les mêmes. Avec, bien sûr, un objectif financier, mais aussi de vraies valeurs et ils le faisaient en respectant ces valeurs et, pour moi, c'était fondamental.

NL: Est-ce que vous pourriez évoquer un peu plus ces valeurs partagées avec les dirigeants de [L'Entreprise A] dans le cadre de votre relation commerciale? Comment vous pourriez les caractériser ces valeurs?

Repreneur A: Des valeurs humaines! On savait les uns et les autres autour de la table, fournisseurs, clients, qu'il y avait un socle commun: le respect de l'homme. Des hommes comme [NA] ou [AM] ne vont pas partir voir le premier concurrent possible sur l'autel du prix. C'est important, mais ce n'est pas l'essentiel. Ils respectent l'histoire et le travail en commun qui a été fait plutôt qu'une proposition tarifaire qui n'a pas beaucoup de sens

NL: Est-ce que c'est l'idée du partenariat plutôt que du rapport de force?

Repreneur A: L'idée du partenariat est évidente même si elle a été galvaudée, mais c'est l'essence même de la relation qu'on a avec nos fournisseurs et un peu avec nos clients. Enfin c'est ce que je souhaite instaurer. J'ai une phrase un peu bateau: «si ce n'est pas gagnant-gagnant c'est déséquilibré». En fait, si on explique ça aux gens très simplement, avec quelques éléments de preuve, ça fonctionne. C'est comme ça qu'on arrive à construire des relations durables. Ma plus grande fierté, c'est d'avoir des clients qui me suivent depuis plus de 30 ans sur ces valeurs-là, point.

NL: Si bien que, finalement, il y a la question des produits. Mais il y a la question de la relation au centre de ce partenariat durable, ce qui vous lie avec vos fournisseurs et vos clients, c'est cette relation interindividuelle.

Repreneur A: Oui, et c'est pour ça que c'est un peu dangereux, parce que les gens peuvent changer, notamment dans les Groupes où les gens ont des postes pendant 3-4 ans. Les choses changent, ça peut être le cas chez les distributeurs où les relations peuvent ne pas être durables

à cause de cela. Et après, à partir du moment où vous êtes transparent, les gens ils sont obligés d'être transparents avec vous. Cette notion de transparence est fondamentale

NL: Transparence dans le sens où je suis explicite sur mes attentes, soyez explicites sur les vôtres ?

Repreneur A: Exactement, n'attendez pas de moi autre chose que ce que je suis capable de vous donner et donnez-moi ce que vous êtes capable de me donner. Ça me ramène à une anecdote que j'ai vécue dans le cadre des rencontres avec des fonds d'investissement. 1^{er} RV : c'était [UIG] justement et la personne de chez Rothschild m'a fait la remarque à la fin : « Peut-être que vous êtes trop à l'aise, pas assez institutionnel... ». Je lui ai dit « non ». J'avais besoin d'être dans la totale transparence, puisqu'on allait faire un mariage et qu'il vaut mieux coucher avant pour savoir avec qui on va se marier que l'inverse, au risque d'être très déçu. ? Et c'est vrai aussi en interne et c'est difficile, parce que les gens ne sont pas toujours habitués à ça. Je vois bien quand je suis arrivé chez [L'Entreprise A], j'ai été très clair. J'ai dit : « je ne suis pas là pour faire ceci ou cela mais pour faire ÇA ». Et il y avait forcément un climat suspicieux : « est-ce qu'il dit la vérité ? » Et je comprends...

NL: Votre perception du partenariat, c'est donc des échanges d'informations en transparence, l'équilibre, le respect mutuel du travail des uns et des autres, des compétences des uns et des autres. Du respect au sens de l'affect, c'est bien un être humain que j'ai en face de moi et la relation est établie dans une logique business mais aussi dans une relation amicale, professionnellement amicale. Et bien sûr, la partie business. Il faut qu'on fasse des affaires ensemble, que ce soit gagnant, fructueux pour la suite...

Repreneur A: Oui, et si on veut compléter, toujours dans cette notion de justice et d'équité, cela signifie que parfois avec certains on doit être violent.

NL: Quelle forme, cela peut-il prendre ?

Repreneur A: On peut aussi se fâcher avec des industriels qui ne jouent pas le jeu dans ce sens-là, C'est arrivé avec le plus gros industriel avec qui on est partenaire depuis 4 ans. Je lui ai dit à un moment donné : « moi je veux être ton partenaire mais il faut que tu choisisses. Ou tu es mon partenaire ou tu ne l'es pas. Je ne peux pas avoir de l'amour à géométrie variable, moi en envoyer à 100 % et toi qu'à 50 %. »

NL: Donc, il y a un autre élément qui va avec l'équité, c'est l'équilibre. C'est-à-dire que s'il y a un déséquilibre de retour ou de partage ça ne marche pas ?

Repreneur A: Un de mes plus gros partenaires, cet industriel (un fournisseur) est allé en chercher d'autres. Je lui ai dit : « tu as le droit mais ne me demande pas d'être amoureux si toi tu ne l'es pas. On a des règles, tu ne peux pas les transgresser uniquement pour ton entreprise. »

NL: Là, vous me parlez de [L'Entreprise A]?

Repreneur A: Oui, et c'est vrai aussi dans l'équilibre des salariés de [L'Entreprise A] et de ce que je leur ai dit au début: mon rôle c'est d'assumer cette justice et cette équité. Ce matin j'étais avec une jeune femme qui travaille dans [L'Entreprise A], dans les corners qu'on a dans les Leclerc. Et il se trouve qu'elle est très très souvent absente... Mon rôle c'est de lui faire remarquer, parce que ce déséquilibre-là, ce n'est pas moi qui en souffre, ce sont ses collègues les plus proches. Je me dois de lui dire que ce n'est pas bien. Les rapports, ce sont toujours les mêmes, que ce soit avec les clients et avec les salariés. Une autre anecdote: quand je suis arrivé dans [L'Entreprise A], le plus gros client, Monoprix, c'est un des plus historique mais depuis quelques années ils commencent à nous mettre des coups de griffes. Je leur ai dit: «moi mon devoir, mon respect de l'histoire de [L'Entreprise A], c'est de vous respecter plus que les autres. C'est vous qui avez lancé [L'Entreprise A], mais je n'y suis tenu et obligé que si cette relation elle va dans le même sens. Si vous vous choisissez de traiter [L'Entreprise A] comme un fournisseur lambda sur lequel vous ne regarderez que les conditions, ceci, cela, ça me met dans une autre position. Je vais vous traiter comme un client lambda. Si vous voulez être un partenaire au sens où on l'entend, moi je vais être obligé de vous présenter les innovations en premier parce que je vous dois ce respect-là. Sinon, je ne suis plus tenu à ça!» Ça ne peut pas être compliqué quand on dit ça, ça s'entend très très bien puisque c'est juste la vérité. On peut tout remettre en cause sauf la vérité.

NL: Sur la fonction managériale que vous évoquiez, votre rôle c'est d'assurer la justice et l'équité en interne et de sensibiliser ou d'accompagner les collaborateurs pour qu'ils soient alliés sur ça? De faire grandir les gens sur ces valeurs, les conduire à partager ces valeurs?

Repreneur A: Oui; parce que je vois plus souvent mes collaborateurs que mon épouse et par définition, si on veut être dans un collectif et s'y sentir bien, il faut qu'on ait des valeurs communes, partagées. Et ce n'est pas très difficile surtout pour ceux qui sont directement avec moi et qui ensuite pilotent des activités, Il faut qu'ils aient exactement le même fonctionnement avec leur personnalité, c'est vrai que ce sera un peu différent mais je ne veux pas qu'un salarié soit moins bien traité parce qu'il dépend d'un tel ou d'un autre... Ça peut arriver, mais je veux que ce socle-là soit commun à tout le monde.

NL: Ce qui semble caractéristique à votre profil, c'est que vous êtes très clairement un développeur, un accompagnateur de la croissance plus qu'un gestionnaire?

Repreneur A: C'est évident! Maintenant mes nouvelles fonctions font que, déjà, je suis bien obligé de regarder un peu ça. Parce qu'on ne développe pas une entreprise n'importe comment, sans faire de chiffres.

NL: Si on regarde votre parcours, vous prenez une organisation à un stade adolescent, jeune et systématiquement ce qui vous stimule, c'est de le faire passer à l'âge adulte de la vie d'entreprise ?

Repreneur A: Oui, mais c'est vrai pour tout. C'est vrai aussi pour les hommes qui m'accompagnent. Je pense qu'on ne peut trouver de l'intérêt à son travail que quand on apprend continuellement, c'est ce qui fait qu'à un moment donné, on aime une entreprise parce que la valeur personnelle qu'on a à l'instant T sera peut-être différente dans 6 mois, dans un an. Et puis aussi j'ai constaté que les endroits où on avance le plus sont les endroits où on avance le mieux, et où les gens se sentent bien et sont respectés.

NL: Se sentent bien, vous pouvez le caractériser, donner des critères ?

Repreneur A: Ils savent qu'ils viennent au travail et qu'ils ne vont pas être matraqués sans raison, que s'ils font bien leur job, on leur dit que c'est super, respect de la compétence, bien être dans l'entreprise. Mon truc à moi c'est l'humour, on travaille beaucoup mieux quand on rigole, c'est vrai pour tout le monde, on peut travailler très sérieusement sans se prendre au sérieux.

NL: Ce qui veut dire que finalement dans cette entreprise et c'est ce que dites aussi bien à [UIG], qu'à Rothschild et qu'aux équipes, votre proposition, c'est de les accompagner pour les faire grandir.

Repreneur A: Oui, je ne crois pas à un sens unique qui serait le chiffre d'affaires. Si on veut que le chiffre grossisse, il faut aussi faire grossir les structures. Le point important pour les financiers, c'est de voir ce qu'on projette à quelques années, ça reste le socle et je veux emmener les équipes là-dessus. Par exemple, il y a un jeune responsable financier ici, et dans mon plan de développement dans mon budget et dans mon business plan, j'avais isolé le fait qu'il fallait probablement prendre quelqu'un d'un peu plus puissant qui pourrait prendre la direction de ce service-là. En fait, j'ai en face de moi quelqu'un de compétent, jeune, extrêmement motivé. Je n'ai pas envie de lui couper l'herbe sous le pied, ça va le faire grandir. D'abord parce que ça répond à ses nouvelles aspirations et qu'il n'y a aucune raison quand on a quelqu'un de bonne volonté, sauf s'il était arrivé à ses limites, mais ce n'est pas le cas aujourd'hui. Donc, ça fait prendre un peu de retard sur mon développement, sur le suivi, mais c'est un pari sur l'homme plutôt que sur le chiffre.

NL: Ce qui veut dire que vous avez une vision sur ce développement-là qui consiste à dire : on peut faire avec les gens qui sont là ou en chercher d'autres, mais la question qui peut se poser c'est : si les gens peuvent faire ici, on peut continuer

Repreneur A: Oui, toujours. Parfois c'est limite, puis parfois, on découvre qu'on s'est trompé aussi. Les RH sont une science inexacte et il n'y a pas plus de risques. Après, ça veut dire aussi que quand on décide d'avoir une croissance, il faut établir jusqu'où vont les seuils de compétences des collaborateurs, On sait que certains ne pourront pas aller plus loin et à ce moment-là, il faudra

aller chercher à l'extérieur. Mon rôle n'est pas de faire plaisir à tout le monde, on a un objectif collectif et il faut mettre tous les ingrédients pour arriver à cet objectif collectif

NL: Votre rôle n'est pas de satisfaire des envies individuelles déconnectées du collectif mais de s'appuyer sur la satisfaction individuelle au profit du collectif

Repreneur A: Exactement.

NL: Mais ça veut dire aussi que vous avez des attentes de ressources mobilisées de la part des différentes parties prenantes, clients et salariés. Qu'elles seraient les attentes vis-à-vis des salariés aujourd'hui dans cette phase de début d'une nouvelle aventure qui commence?

Repreneur A: J'ai juste envie qu'ils soient à fond derrière le projet, sans arrière-pensée.

NL: La question de la motivation?

Repreneur A: Fondamentale

NL: Sans arrière-pensée, c'est-à-dire sans crainte, ce serait quoi l'arrière-pensée?

Repreneur A: On est dans une situation assez délicate, bizarre. Certains sont là depuis le début. Les salariés sont plus considérés comme des frères ou des sœurs par les anciens dirigeants, donc le contexte n'est pas simple pour le repreneur. Mon idée, c'est que je ne suis pas leur grand frère ou leur père. Je suis juste quelqu'un qui va accompagner un autre développement, un autre chapitre du livre de [Entreprise A]. Sachant que certains vont, dans 5 ans ou 7 ans retirer l'ensemble de ce qu'ils ont mis pour repartir. Donc ça laisse une incertitude sur le futur et, moi, j'explique à tout le monde que cette incertitude-là, on peut aussi la gérer. Mon projet n'est pas de partir dans 5 ans et je leur dis à tous que c'est un projet commun, qui sert les intérêts de ceux qui ont cru dans le projet et c'est normal mais aussi les intérêts collectifs, individuels des salariés de [Entreprise A]. Comment l'imager?... Je reprends l'exemple de ce jeune financier. Si dans 7 ans, on refait un tour de table et que je reste, il aura encore pris un peu de valeur et on continuera l'aventure. Il y en a aussi qui se disent, qu'à 30-35 ans, ils vont essayer de valoriser à l'extérieur tout ce qu'ils ont appris dans [Entreprise A]. Et entre aujourd'hui et dans 5 ans, si je raisonne de façon très mercantile, leur valeur marchande ne sera pas la même

NL: Logique d'investissement dans les gens et d'investissement en eux-mêmes. Vous faites l'investissement, Qu'est-ce qu'il y a d'autre? Aligner sur les valeurs.

Repreneur A: Totalemment, sans arrière-pensée. La transparence, l'humanité, la justice. Je veux qu'ils soient aussi intraitables que moi sur les injustices qu'ils pourraient vivre dans leurs services. Je veux qu'ils soient des défenseurs ardents de leurs équipes si elles le méritent. Je veux qu'on soit tous sur ces mêmes valeurs. Sur un projet collectif comme celui-ci, on ne peut pas venir avec des ambitions différentes sinon on juxtapose des ambitions. On peut fonctionner quelque temps mais pas sur la durée

NL: Quelles attentes avez-vous par rapport à la reconnaissance de votre statut de dirigeant ? Vous évoquiez que le mode de management est historiquement assez fraternel, voire paternel, que ce n'est pas les modalités qui sont les vôtres. Dans votre cohérence, vous disiez : « je ne peux proposer que ce que je suis, donc ce sont des choses qui vont changer ». Donc ce n'est pas un mode de relation type « je suis votre père, votre frère », donc comment vous attendez qu'ils vous voient ?

Repreneur A: J'attends simplement qu'ils me voient comme celui qui pilote, qui prend les décisions. Mais pour autant, je veux que mes décisions soient étayées par leur propre travail. Je suis celui qui tient le volant, dans un climat que je veux le plus amical possible. Je veux qu'il n'y ait aucune barrière pour que les gens viennent me voir et me dire ce qu'ils pensent, ce qui fait partie du fonctionnement que j'ai. Donc tutoiement avec tout le monde, cela permet cette proximité-là. Mais quand je dois trancher je tranche. Y compris contre l'avis de ceux qui me soumettent des choses. Cela fait partie de mon rôle et j'en assumerai toutes les conséquences.

NL: C'est aussi une autre de vos approches. Vous êtes dans les logiques : il vaut mieux essayer beaucoup et rater souvent pour réussir parfois que de ne pas oser essayer ou de beaucoup, beaucoup préparer et avoir peu de projets ?

Repreneur A: Oui, je suis partisan de ça parce que c'est mon histoire qui me l'a appris. J'ai trop vu de gens sclérosés. Par exemple, là où j'étais avant, on nous traitait de fous parce qu'on sortait à peu près une dizaine d'innovations par an. Cela avait deux effets. Un. Un regard des distributeurs extrêmement amusés disant : « mais ceux-là, c'est vraiment des dynamites ». Il nous faisait participer parfois à des réunions que les grands Groupes pouvaient seuls approcher (nous, on était une PME), mais on était conviés aux grandes messes du marketing parce qu'ils se disaient « ceux-là, ils vont nous faire rire ». Deux. Ils vous différencient des autres et ça c'est assez génial. Entre 2013 et 2016, l'ensemble de ces innovations bonnes ou pas, rentraient, en 2017, 25 % du chiffre de la marque. C'est le fonctionnement de [L'Entreprise A]. Quand [AN] va voir ses fournisseurs en 98 et leur dit : « il me faut une filière Bio », tout le monde le prend pour un fou. Sauf que celui qui l'a suivi vient lui baiser les pieds aujourd'hui tous les matins.

NL: Donc, l'autre critère, c'est l'innovation, la créativité et l'innovation ?

Repreneur A: Ce n'est pas forcément l'innovation au sens du produit ! Aux commerciaux je dis, vous ferez la différence parce que vous serez plus imaginatifs, plus créatifs, parce que vous savez raconter une histoire. Quand j'ai commencé ma carrière, j'avais un directeur marketing totalement fou mais je l'adorais parce qu'il m'apprenait des choses et qu'il tentait des choses que les autres ne tentaient pas. Un jour, il nous a fait faire un sketch de vente qu'on devait reproduire chez nos clients avec des chefs de rayon de Leclerc, de Carrefour... Ce sketch était sur du lait écrémé, petit marché.

On arrivait au mois d'avril, on n'arrivait pas avec nos costumes cravates-attachés case. On arrivait avec nos sacs de plage, et de ce sac, on déroulait tout un sketch. Avec une femme un peu forte qui s'était gavée de bonbons tout l'hiver et qui devait boire du lait écrémé pour arriver longiligne sur la plage. On finissait le sketch de vente avec une serviette de plage sur les épaules et de petites lunettes de soleil d'enfant... On a fait un carton complet. Et c'est là que j'ai compris: les clients voyaient toujours les mêmes personnes qui leur parlaient de produits, promotions... Et ils en voyaient 12 par jour, et quand ils voyaient rentrer un type plus créatif, ils étaient forcément plus ouverts!

NL: Est-ce que ça veut dire que c'est un transfert de votre approche managériale? Finalement un bon levier pour animer les équipes qu'elles soient commerciales ou support, c'est justement de faire preuve de créativité managériale, pour sortir d'une routine...

Repreneur A: Oui, mais la routine revient au bout de 6 mois. Ce n'est pas non plus une salle de théâtre mais il faut avoir ça en tête, y compris de façon managériale.

NL: Cela fait référence à un concept qui s'appelle l'expérience collaborateurs. Le collaborateur qui est dans une entreprise a besoin de vivre des expériences et un des angles, c'est de se dire: comment j'arrive à faire que mes collaborateurs vivent des expériences renouvelées? Est-ce que vous êtes là-dessus?

Repreneur A: Consciemment non, mais inconsciemment probablement. Je demande souvent aux gens de sortir de leurs zones de confort, de vivre d'autres expériences qui vont ajouter de la valeur à leur travail.

NL: Si on revient sur l'historique de votre rencontre avec vos clients, les dirigeants de [L'Entreprise A], est-ce que vous vous souvenez de votre rencontre avec [AM], [NA] et [DM], du contexte?

Repreneur A: Celui qui arrive en costume parce qu'il va voir des clients après le rachat de l'entreprise en Italie... Très vite on se rend compte qu'on est dans un climat extrêmement sympathique, ouvert, qui provoque la même chose chez l'interlocuteur. Tout de suite je me suis ouvert dans le même état d'esprit, une première rencontre sympathique. Je sors d'ici et je me dis ce sont des gens bien, avec qui je pourrais passer une soirée...

NL: Et c'est ce que vous avez fait après... Vous avez gardé des relations récurrentes.

Repreneur A: Je soumetts quelque temps après que cela pourrait être une cible, pour parler en terme guerrier, pour le Groupe et donc un RV est fixé en Italie avec le DG du groupe. Ce groupe dit à [AM] et [NA]: «venez nous voir» mais je ne suis même pas convié... Ce n'est pas très grave, je gère mon ego mais eux, ça les a dérangés... Ils sont arrivés en disant: «[Repreneur A] n'est pas là?» Le DG a géré en disant: «non, il est à Reims, là on est à Bologne, c'est plus simple.» Et eux: «S'il n'est pas là, on ne veut pas discuter...» Et il n'y a pas eu de discussion!

Et quand j'ai su ça, je me suis dit, ils ont quand même du culot, 10 millions d'euros, le groupe fait 1 milliard. Mais pour moi, ça n'a fait que confirmer qui ils sont...

NL: Cela image extrêmement fort l'importance de cette relation, le point de départ des relations qui se développent ensuite.

Repreneur A: Exactement et donc si c'est comme ça à l'externe, c'est comme ça à l'interne.

NL: Avec [UIG], vous avez eu l'opportunité de choisir le cabinet que vous préféreriez? Qu'est-ce que vous avez trouvé chez eux?

Repreneur A: Un. Dans l'ensemble des éléments que j'ai présentés, je l'ai fait de façon très scolaire, avec un business plan établi. Les questions n'ont pas toutes porté sur les chiffres. Comment je voyais le projet pour les équipes, ce que j'ai trouvé intéressant... Deux. Très important pour moi, cela a tout de suite été très détendu et sur le plan de l'humour avec 3 interlocuteurs: [OJ], [AB] et [FG]. C'est ce dernier qui a fait pencher la balance, qui affichait son amour pour la Normandie et c'était assez paradoxal par rapport à ce que je m'imaginai. C'est un monde que je ne connais pas, tout de suite dans l'humour, donc dans une proximité.

NL: Donc, un alignement de valeurs, une transparence, la qualité des relations, le contenu de l'échange ou de la relation.

Repreneur A: Tout de suite très bon. [AM] m'avait parlé d'un autre fonds, en me disant: « Tu vas voir, c'est un mec génial... » Et moi, j'ai rencontré le type et je l'ai trouvé imbuvable. Première parole qu'il me dit: « Bonjour Monsieur, on parle du projet mais je vous le dis, les 2 Ritals, on leur coupe la tête dès le lendemain... » Moi: « mais comment pouvez-vous parler comme ça? C'est d'une stupidité absolue, vous ne savez pas les contacts que j'ai avec eux. Et aussi, une histoire comme celle-ci ce n'est pas que des chiffres, sinon on embaucherait que des contrôleurs de gestion. Dans une entreprise, il y a des hommes, des femmes, des produits, l'histoire... » Je pense que le mot le plus important dans tout ce que je raconte, c'est celui de « valeurs », et 53 ans c'est l'âge de la maturité. Cela permet d'avoir un recul sur la vie et si on a toujours une arrière-pensée sur les gens: à quoi ils vont pouvoir nous servir demain... C'est tronqué. J'ai une définition du bonheur que je donne à mes filles: donner aux gens, ils vous le rendront, pas à la hauteur de ce que vous avez donné, mais un peu et vous aurez quelque chose pour vous. Et puis moi je suis vendéen. Et probablement, qu'en Vendée, s'il y a un petit miracle économique, c'est que ces valeurs-là sont souvent défendues par les chefs d'entreprise qui ont une proximité avec les salariés. Car dans les PME ancrées localement, le dirigeant a souvent fait la même école, le même club de foot... À un moment, il dirige, mais les relations sont toujours les mêmes... Et probablement, qu'il y a un peu de ça chez moi.

NL: Comme un socle partagé avec des interlocuteurs qui étaient, au départ, quelle que

soit la posture, dans la structure. Comment pourriez-vous identifier ce que vous appelez les difficultés autour de la reprise, les points de vigilance que vous avez en tête aujourd'hui ?

Repreneur A: C'est parfois d'avoir isolé des problématiques, de penser pouvoir les résoudre rapidement. En fait, cela nécessite un travail plus long et des connaissances qu'on n'a pas toujours, première difficulté. La deuxième, c'est qu'au moment de la reprise, un certain nombre de tâches connexes viennent manger le temps ce qui ne permet pas d'aller aussi vite qu'on le souhaiterait. Troisièmement, même si elle est minime, c'est parfois complexe de faire adhérer tout le monde à ce projet. J'avais expliqué lors de mon discours inaugural aux équipes qu'ils avaient connu quelque chose presque d'inhumain, l'incertitude du lendemain ou du surlendemain. Ils savaient que [L'Entreprise A] allait changer de main, mais ils ne savaient pas qui allait reprendre... Et ce qui est compliqué, c'est le changement. Ça, je l'avais appréhendé, mais autour de ça, chaque nature humaine réagit différemment. Soit on le vit comme quelque chose qui nous fait grandir, soit cela dérange les acquis. J'ai dit à tout le monde : «l'objectif, c'est de multiplier par 3 et on va forcément changer des habitudes». Cet aspect-là est un peu complexe à faire appréhender à certain.e.s.

NL: La peur du changement, la peur de remettre en question certaines pratiques, la peur de la reconnaissance aussi ?

Repreneur A: Oui. Par exemple, quand vous avez quelqu'un qui dirige un service parce qu'elle l'a monté de A à Z, en le faisant en toute conscience, très bien. Mais en fait, on lui a laissé la main. Si on arrive et qu'on dit : «là, il y a des choses à régler», cela remet en cause tout ce qui a été fait. Ce qui n'est pas le propos... Le propos c'est de dire : «ce que tu as fait dans le moment où tu l'as fait et comme tu l'as fait, chapeau, peu l'auraient fait ! Mais maintenant, il faut que tu acceptes de te dire : comment je vais pouvoir faire mieux... » Et ça, ce n'est pas toujours facile à comprendre. Je comprends...

NL: D'où la situation un peu particulière aujourd'hui. Vous êtes en situation de codirection, même si vous êtes dirigeant. Est-ce que c'est compliqué ?

Repreneur A: Non, parce que les choses sont extrêmement claires : il n'y en a qu'un qui dirige. [NA] et [AM] sont dans l'accompagnement et ils me sont extrêmement utiles, et c'est un bien extrêmement précieux leur présence. Ils ont l'histoire, les réflexes, les connaissances, les réseaux. Par contre, il y avait la volonté chez eux de se dégager de l'opérationnel qui mange l'énergie, du temps, de la bonne humeur et de le filer à quelqu'un d'autre. Donc tout est bien défini et bien fait. Aujourd'hui, ils sont là comme ils étaient hier, un peu moins, et ils se sont tout de suite mis à mon service donc franchement, c'est un climat idyllique.

NL: Ils sont en posture de conseil, quand vous avez un doute, vous les interrogez ?

Repreneur A: Oui, et ils viennent me voir en me disant: «on a pensé à ça, qu'est-ce que tu en penses? Peut-être qu'il faudrait faire comme ça»? Je réponds: «oui, tu as raison» ou «non, je préfère ma solution» et dans mes propos initiaux, j'avais parlé d'humilité et dans notre fonctionnement aujourd'hui, il n'y a pas d'ego donc pas de problèmes. Dans un dîner avec [UIG], on discutait de reprises et un des repreneurs m'expliquait qu'il y avait dans les reprises, c'était toujours le cédant qui l'embêtait le plus. En résumé, le type qui avait vendu son bébé était toujours resté un peu dedans et c'est son ego qui souffrait de voir ce que le repreneur transformait et améliorait ce que lui avait fait. Il était géré par son ego plutôt que par sa véritable intelligence: l'autre fait mieux que moi, fait fructifier ce que j'ai dedans. Mais c'est parfois difficile à vivre... Avec [NA] et [AM], je n'ai absolument pas cette problématique-là...

NL: Est-ce que ça ne vient pas au départ de se dire: nous, on est allés au maximum, au plafond de ce qu'on pouvait faire.

Repreneur A: Exactement, évidemment. On verra dans un an les résultats que j'ai. Mais aujourd'hui, on en est là.

NL: Ils vous apportent de l'information, du conseil, des gens. Est-ce que du point de vue managérial, ils vous donnent des éclairages?

Repreneur A: De moins en moins. Déjà ils m'avaient fait une photographie très juste et très réelle de ce qu'ils faisaient, et ils ont compris, de par leurs rapports avec leurs salariés historiques, qu'ils ne pouvaient pas se positionner entre les deux. Donc dès qu'on arrive sur un problème managérial, ils s'en désengagent.

NL: Comment vous pensez qu'ils gèrent leurs deuils? Votre perception de leur façon de gérer?

Repreneur A: Ce n'est pas véritablement un deuil. Un. Ils sont toujours là, donc ça reste toujours leur bébé, Deux. Ils restent des actionnaires importants de leur structure, chacun 10%. Ils sont au conseil de surveillance mais ils ont tout à fait compris que leur enfant est adulte et qu'ils n'allaient pas choisir l'épouse de leur fils. Ils ne sont plus aujourd'hui dans le regard de parents qui regardent leur enfant prendre son envol.

NL: L'accompagnement, c'est comme ça que cela est présenté, est pour un an?

Repreneur A: Presque deux ans. C'est contractuel pour un an et on peut le renouveler au moins une fois. Moi, je trouve qu'ils ont leur place ici. Après, chacun le vit différemment d'[AM] ou [NA]. [NA] est à fond dans la poursuite du projet en disant: «je mets tout en place, je donne tout à T. Pour qu'il arrive aux objectifs qu'on a écrit.» [AM] est aussi dans cet état d'esprit, mais il est aussi en train de réfléchir à ce qu'il pourrait faire après, ce qui lui donne une position un peu différente.

NL: On est dans une logique d'ad hoc, il n'y a pas de process de suivi? Il n'y a pas de clause d'un out à la fin de cette période-là?

Repreneur A: Non. Il y a une échéance très faible de 2 ans, c'est tout.

NL: Quels points de risque il pourrait y avoir sur ce deuil ? Ils sont sur d'autres projets ? À un moment ils ne seront plus [L'Entreprise A].

Repreneur A: Je pense qu'au fond d'eux, ils le seront toujours.

NL: Est-ce que ça veut dire que dans votre vision, il y a une sorte de reconnaissance à long terme de l'action des fondateurs ?

Repreneur A: Oui, le premier travail qu'on a fait, c'est sur le boarding, la refonte de la marque, de l'histoire. Donc je suis parti du début, parce que Roberto est parti en 2012 mais il faisait partie de l'histoire et ce sera pareil demain. Ce n'est pas moi qui aurai fait [L'Entreprise A], je l'aurai peut-être passée dans une autre dimension. C'est mon objectif, mais ce sont ces trois-là qui ont fait [L'Entreprise A].

NL: Est-ce qu'il n'y a pas un point de risque vis-à-vis des fournisseurs, le fait que vous ne soyez pas italien ?

Repreneur A: Oui, là-dessus [AM] et [NA] ont fait un travail remarquable. Ils ont expliqué les choses en disant : « on s'en va, par contre, voilà qui est [Repreneur A] ». Ils ont rassuré l'ensemble des industriels sur mes qualités humaines, sur le socle commun. Ils ont vendu mon parcours et, modestement, mon parcours avec mon dernier groupe est connu en Italie, ce qui me donne du crédit. De fait, aujourd'hui, cela fonctionne plutôt bien.

NL: Vous arrivez avec une crédibilité par rapport à ces relations avec les fournisseurs liée à votre parcours précédent qui est renforcée par le fait que vos cédants valorisent cette crédibilité et le fait que ce soit vous le repreneur.

Repreneur A: Aujourd'hui, je n'ai pas rencontré de difficultés. Voire cela nous a apporté d'autres industriels, notamment en fromage qui disent : nous, on te suit.

NL: Vous allez pouvoir avoir après des relations directes avec ces fournisseurs ?

Repreneur A: Oui, j'en ai déjà en partie pour ceux qui parlent français et anglais et il faut que j'apprenne l'italien. Je le comprends, mais j'ai du mal à le parler, ça fait partie des objectifs importants.

NL: Comme une forme d'adaptation naturelle à l'environnement de [L'Entreprise A] ?

Repreneur A: Ça fait 15 ans que je travaille avec l'Italie et j'ai l'amour du pays. J'aime ce qu'ils font. Ils le font bien et je respecte tout ça.

NL: Le fait que vous aimiez ces produits, que vous les connaissiez, ça a joué sur leur choix ?

Repreneur A: Non, l'élément fondamental, c'est d'abord la qualité humaine et ils me donnaient ce crédit, qu'ils pensaient ne pas avoir, c'est de faire grandir [L'Entreprise A].

NL: Vous avez eu d'autres pistes comme repreneur ou c'est l'opportunité ?

Repreneur A : Non, c'est l'opportunité. J'en avais eu autrefois mais je n'étais pas mûr.

NL : De l'autre côté, [AM] et [NA] ont eu d'autres offres ?

Repreneur A : Oui, d'autres courtisans dont une autre offre un peu supérieure mais notamment de la part d'un industriel qui voyait ça de façon totalement différente avec de la casse sociale, un certain nombre de choses qu'ils ne voulaient pas vivre.

NL : Dans le package, il y avait des fondamentaux qui n'étaient pas respectés même si la valeur finale était supérieure.

Repreneur A : Oui

NL : Aujourd'hui vous êtes actionnaires à 10 % à terme, l'idée c'est que vous ayez un actionnariat majoritaire par rapport au désengagement de...

Repreneur A : De [UIG]. Il y aura ce qu'on appelle un management package. Selon les objectifs qu'on aura atteints, nous sortirons mieux avec D qui est dans le même contexte, avec un niveau plus bas. Et l'idée derrière ça, c'est que je ne pense que ça ne me suffira pas pour devenir majoritaire. Cela, ça me fera grimper de façon significative au capital, et à ce moment-là, la question se posera. J'aurai 58-59 ans, mais l'idée c'est de poursuivre avec peut-être un 2^e tour de table. Aujourd'hui, je n'y pense même pas. La seule chose qui pourra me faire évoluer, c'est peut-être de vouloir transmettre quelque chose. Je dis cela parce que ma 2^e fille est dans une business school mais c'est très loin

NL : Mais ça pourrait être une idée, dans une logique de transmission avec des enjeux familiaux. Pour Dom, le statut est particulier. Il est à la fois dirigeant, directeur commercial et actionnaire. Il l'était avant ?

Repreneur A : Non, ça a été ma volonté de le faire porteur de l'histoire, qu'il puisse récolter tous les fruits de ce qu'on allait faire.

NL : Pourquoi lui ?

Repreneur A : La loi nous oblige à proposer à tous les salariés, la quasi-totalité a répondu non, sauf lui. Un autre veut, mais on attend que tout cela vive un peu avant de dire oui.

NL : Concrètement, Dom a apporté des ressources financières ?

Repreneur A : Oui, il a apporté des ressources comme moi.

NL : Et vous vous êtes sur un MBE ou un MBO ?

Repreneur A : Un MBO.

NL : Dans des conditions qui sont acceptables pour l'entreprise ? Et pour le Fonds ?

Repreneur A : Oui, très acceptables. Au montage, on a juste levé une dette bancaire.

NL : Vous pourriez me décrire les relations de la banque avec [L'Entreprise A] ?

Repreneur A : Elle est à l'image de [L'Entreprise A] : Fun. Mon premier RV avec la banque,

il y avait les gens de la BPI, le Fonds, [NA], [AM] et moi. Je voyais l'inquiétude d'[AB] face à l'être de [NA] et [AM], sauf que c'est ce qu'aime dans cette banque. Ils étaient subjugués par [NA], la façon dont il parlait de son entreprise.

NL: On pourrait dire que c'est la qualité relationnelle historique qu'ils ont eue avec leur banquier qui a tout facilité. Et vous, comment ils vous voient ces banquiers ?

Repreneur A: De la même façon que les fournisseurs italiens, c'est-à-dire que [NA], qui était en contact avec eux, leur a longuement parlé du projet, de moi et donc j'avais un tapis rouge déroulé quand je suis arrivé. Après, il faut emporter l'adhésion du contenu

NL: On a l'impression que ce tuilage est un élément essentiel de cette capacité qu'ont les cédants à vous donner accès comme partie prenante.

Repreneur A: Ils ont considéré mon profil, ils ont dit : c'est lui qu'il nous faut et on fera tout pour que ce soit lui. C'est idyllique, assez unique. Par exemple, ils ont codirigé depuis 2012 à 50/50 avec une complicité absolue. Et moi je leur demande, comment vous avez fait pour jamais ne pas être d'accord ? Ils avaient un principe, ce sont les 2 meilleurs amis du monde et si l'un décidait quelque chose, l'autre était d'accord, même s'il avait des réserves, il était d'accord. Et ça, c'est unique

NL: Le lien par rapport à ce type de décision, c'est la confiance ?

Repreneur A: C'est un principe. Et ça se retrouve dans la cession...

NL: Par opposition, si cela n'avait pas été le cas ? S'ils avaient dit, on signe et on s'en va ! Les choses auraient été plus complexes pour vous ?

Repreneur A: Oui, beaucoup plus. Après, il se trouve que dans une PME comme celle-ci, chacun est multifonctions. [DM] parle couramment italien, il est aux achats, il connaît les fournisseurs. Donc on aurait trouvé une organisation différente, peut-être moins efficace mais pas infaisable.

NL: Et notamment parce que [DM] est un salarié clé.

Repreneur A: À l'image de [L'Entreprise A], il a ces qualités : extrêmement intelligent, compétent, humble, très à l'écoute, qui dit : « je suis arrivé là parce que j'ai suivi le truc mais peut-être que dans la fonction, je ne connais pas tout... » À 50 balais, ce n'est pas simple et dès le début, je lui dis « fais comme ça ». Et la plupart des gens de son âge auraient dit : « non, je connais ». Lui, il l'a fait.

NL: Pour lui aussi, votre arrivée est une opportunité de progresser ? Quel premier contact vous avez eu avec lui ?

Repreneur A: Très simple. Forcément ; il a dû se dire qu'au-delà de ses belles paroles, est-ce qu'il est réellement comme il le dit ? Mais il n'a jamais posé de complications, il n'a pas voulu partir.

NL: Vous avez des relations dans l'affect ?

Repreneur A: Il sait que je l'aime bien. Je le laisse très libre dans le boulot. C'est très naturel, pas d'ego. Quand se pose une problématique, on essaie de la résoudre. Je pense que de sa part, il y a une véritable reconnaissance de mon passé où il se dit : « probablement qu'il a un savoir-faire que je n'ai pas totalement et donc, j'écoute et j'applique. »

NL: On pourrait dire que votre parcours de succès vous donne à l'égard de [DM] et d'autres une crédibilité pour pourvoir le poste. Parce qu'on aurait pu penser qu'ils se disent : moi aussi j'aurais pu...

Repreneur A: Évidemment que ça me donne de la crédibilité.

NL: Est-ce qu'il y a une attente dans votre arrivée de vous appuyer sur les ressources, le mode de fonctionnement d'un groupe plus grand en les adaptant à [L'Entreprise A] ?

Repreneur A: Le danger serait là, mais oui, j'essaie de retrouver des réflexes que j'avais hier. Chez [L'Entreprise A], il y a besoin d'un peu de formalisme qui n'y a jamais été. Il faut que je constitue des budgets par exemple, et là mes expériences passées me servent

NL: Fois 3, c'est aussi une augmentation fois trois de salariés ?

Repreneur A: Oui, c'est budgété, mais pas aussi importante. On ne va pas multiplier les salariés par 3 mais il y a des postes qui nécessitent forcément d'être renforcés

NL: Est-ce que cela veut dire que vous allez devoir renoncer à ce site ?

Repreneur A: Oui, c'est une hypothèse qui est évidente. On sera obligé d'y renoncer à un moment ou un autre, dans 2, 3, 4 ans selon l'évolution qu'on aura et [L'Entreprise A], c'est le seul italien qui est à Paris. Parigi pour un italien, c'est exceptionnel. Même nos fournisseurs, quand vous les amenez ici, c'est ouahou... Donc, je ne crois pas qu'on sortira de Paris et ici, ce n'est pas un choix anodin non plus. C'est à côté de St-Michel, donc un ensemble de métros et de RER, et comme l'ensemble des gens qui travaillent dans [L'Entreprise A] viennent de la proche banlieue, c'est quelque chose à laquelle je m'attacherai beaucoup. Ne pas partir demain sur l'autel du profit, à Rungis ou Évry, parce que cela poserait des problèmes monumentaux à tout le monde.

NL: Quelles seraient les 2, 3 choses positives concernant la reprise à ce stade-là ? Et les points en parallèle où vous vous dites : là, on a merdé, il faut qu'on change ?

Repreneur A: Avoir réussi à m'intégrer tel que je l'avais dit, tel que je suis, aux équipes de [L'Entreprise A]. Mes belles paroles étaient vraiment moi et aujourd'hui, c'est facile. Je n'ai pas de rejet. Imaginer avec Dom ce qu'on allait faire en 2019, le contractualiser et donc se projeter sur ce qu'on allait faire en 2020. Nous sommes dans le cadre de ce qu'on a écrit et ça, c'est un élément extrêmement rassurant.

NL: Vous êtes pragmatique. La mesure de l'efficacité c'est le marché, c'est le terrain ?

Repreneur A : Exactement, on a écrit qu'on passait de 11 à 14 dans les projections qui sont faites. Elles sont toutes contractualisées. Au moins à 14 sur 2019, et comme on est sur les choses qui débarquent plutôt entre avril et juillet, ça nous donne une projection 2020, sur 12 mois, qui fait notamment 18. Et en 2020, on a écrit 20. Il nous en reste 2 à chercher pour 2020, ce qui ne sera pas très compliqué. Dans ce cadre, c'est bien, rassurant, parce que cela veut dire que ce qu'on a écrit n'est plus une hypothèse mais assez concret. Donc on regarde tout le reste avec cette projection-là qui devient une certitude

NL : Vous êtes à la fois dans des logiques de progrès de développement mais avec un pilotage «stratégie chemin faisant», c'est-à-dire on regarde devant, pas simplement la montagne?

Repreneur A : Non, on regarde devant et on essaie d'articuler tout ça pour accompagner ce projet. Il serait assez facile pour nous d'avoir des accords nationaux avec Intermarché ou Leclerc. Mais on préfère y aller step by step. Aujourd'hui ce qui nous intéresse c'est de prendre le sud-ouest et puis après on ouvrira plus largement pour alimenter la croissance. Cela veut dire par rapport à ça, mettre des gens en place, prendre des forces de vente supplétives. Mais il faut calculer de façon chirurgicale où on les met, comment on les met. C'est tout ce qu'on est en train de faire pour accompagner ce développement.

NL : Force de vente supplétive, ce sont des gens qui ont un statut de commerciaux indépendants?

Repreneur A : Non, ce sont des entreprises qui sous-louent des forces de vente, leurs métiers c'est d'avoir des forces de vente qui installent des marques pour des gens qui n'ont pas de forces de vente intégrées.

NL : Il n'y a pas un risque du coup de déperdition d'identité?

Repreneur A : Si, mais quelles sont les hypothèses autrement si vous recrutez les commerciaux sans certitude de chiffres. C'est très complexe et aussi les agents qu'on ne maîtrise pas. C'est la moins mauvaise solution pour l'instant. Si le chiffre d'affaires suit, on pourra recruter et intégrer.

NL : Modalités de GRH aussi. La stratégie du commercial, marketing mais aussi GRH à la clé. Et les 2 points où vous vous dites, là non

Repreneur A : le point le plus négatif aujourd'hui c'est que j'avais isolé une problématique, celle du pool logistique dont je me suis dit, au regard de ce que je connaissais, coût de transport et de logistique : 1,5 % du chiffre d'affaires. Là où j'étais avant, cela tournait au-dessus de 4 et une entreprise comme [L'Entreprise A] devrait tourner autour de 7-8. Donc je me suis dit : il y a un gap à aller chercher de quelques centaines de milliers d'euros. Celui-là, il saute à la figure... Sauf que c'est un métier, et par souci d'économie, en pensant le faire moi ou d'autres autour de moi, j'ai perdu 4 mois. Dans mon business plan j'avais prévu de faire 9 % cette année. On n'y sera pas et je viens de mettre en place une entreprise qui va venir faire

l'audit et des propositions pour organiser tout ça et nous permettre d'atteindre notre objectif qui est de 500 000 euros. Je pense que j'aurais dû le faire dès le départ. Et cette entreprise a une 2^e mission, celle de me préparer à la croissance et comme j'ai très peur des sachants, je leur ai proposé de leur payer la moitié de ce qu'ils me demandaient maintenant. Et si on atteint les objectifs, je leur donne beaucoup plus.

NL: Des leviers qui sont assez cohérents avec votre mode historique. Cela veut dire dans ce cas-là qu'ils peuvent arriver avec des préconisations qui, en interne, nécessiteront l'acceptation du changement des équipes ?

Repreneur A: Bien sûr, ça, il faudra qu'on soit capable de le vendre aux équipes.

NL: Et cet audit, vous l'avez déjà évoqué dans le cadre des équipes ?

Repreneur A: Oui, il a commencé hier matin et je l'ai d'abord vendu aux équipes.

NL: Donc c'est un des points où vous vous dites on va faire tout seul et puis, finalement, c'est pas mal si un expert vient vous conseiller pour le faire

Repreneur A: Et le second peut-être, c'est dans le cadre du pilotage: d'être plus exigeant, ce n'est pas vraiment le mot... Quand vous sortez d'un grand groupe, vous avez tout qui vous arrive facilement. Dans une PME comme celle-ci, un, Les outils n'existent pas et deux, les structures n'existent pas non plus. C'est compliqué et on se dit: « bon, ce n'est pas urgent, on traitera au fil du temps ! » Et en fait, je pense que c'est un point essentiel. Là, depuis novembre, on navigue trop à vue. Je sais qu'on va être à peu près à 14 millions. Je sais que j'achète un peu mieux que l'année dernière et que je vends un peu mieux. Donc, je me dis, à la louche, que je ne devrais pas avoir de surprise, sauf que je ne suis pas capable de le vérifier puisque je n'ai pas encore les outils en place. Donc là, j'ai perdu 2 mois ½. Ça va être mis en place fin mars, mais je pense que ça m'aurait donné à la fois un confort et un recul nécessaire si je les avais eus immédiatement

NL: Et concrètement cela veut dire que ça nécessite pour les différents acteurs d'être capables de faire des reporting précis ou de mesurer plus précisément un certain nombre de choses qu'ils ne mesuraient pas ou sur lesquels ils ne communiquaient pas.

Repreneur A: Non. Sur lesquels ils ne communiquaient pas parce qu'on ne leur demandait pas non plus et qui donnera aussi de la valeur à leur travail puisqu'ils vont quantifier véritablement leur action.

NL: Vous ne l'avez pas fait tout de suite. Vous vous êtes dit que ça se ferait plus tard ou c'est aussi...

Repreneur A: J'assume les priorités et on verra ça après. Et puis ce n'est pas non plus évident de passer de statut de salarié DG à celui d'entrepreneur où vous prenez les décisions parce que, parfois, vous vous dites, je vais le faire, oui mais le fonds, il va en penser quoi ! ?

Aujourd'hui, j'ai passé ce cap-là, je prends des initiatives. On verra où ça ira, mais j'y vais et j'engage des dépenses nécessaires

NL: Vous avez un rapport avec un tiers qui n'est plus du type hiérarchique. Vous avez un niveau de responsabilité très important mais vous avez quand même des comptes à rendre. Sur l'investissement au capital ou du fait que les salariés aient assez peu répondu à la proposition qui leur était faite de mettre des billes dans l'affaire. Comment vous le percevez?

Repreneur A: Je pense que tous n'avaient pas les moyens et qu'ils étaient tous en phase d'observation avec quelques réserves je crois. Peut-être que le projet était trop idyllique et donc je pense que, si on reposait la question aujourd'hui, ce ne serait plus la même chose

NL: Mais l'offre ne leur est plus faite? Et ne sera pas refaite?

Repreneur A: Non. Ce que je rajouterai, c'est ce que je dis souvent. Un. Pour bien vivre l'aventure, je ne fais pas ça pour l'argent et je pense que c'est précieux et en plus j'ai vu comment ça transformait les hommes de devenir riche et ça ne m'intéresse pas. Deux. Quand on fait ce choix-là, on embarque tout le monde, la famille... J'ai une chance extraordinaire d'avoir une famille qui a toujours suivi mes décisions, dont mon épouse à qui je rends hommage, et qui ne m'a jamais opposé le moindre truc sur les choix que je faisais, parfois fous comme celui-ci notamment. Quand on sait qu'on est totalement accompagné par quelqu'un de solidaire dans la réussite ou la défaite, c'est exceptionnel.

NL: Comme une ressource essentielle...

Repreneur A: Le troisième point est que j'ai fait le tour de gens autour de moi que j'estimais, dans la distribution par exemple. Ils m'ont tous dit: vas-y et on te suivra. Et c'est presque une bonne surprise. Les valeurs morales de chacun, elles transparaissent tout le temps. Et ces gens-là ils me suivent parce qu'ils me connaissent

NL: On vous suit pour vos valeurs qui traduisent votre façon de travailler, vos engagements...

Repreneur A: C'est pour ça que je pense qu'une mission comme celle-ci doit se faire dans un environnement qu'on connaît bien. Je ne me vois pas vivre la même aventure dans une entreprise qui ferait des cartes à puces, parce que cela nécessite d'avoir un réseau

NL: Parce qu'en plus vous arrivez, vous, avec un carnet d'adresses qui est une considérable pour [L'Entreprise A]...

Repreneur A: oui, mais ce sont les mêmes, avec une autre dimension, mais c'est la même chose.

Annexe IV : Extrait d'article de presse sur l'entreprise B

Extrait (rendu anonyme) de l'article du quotidien

Le Télégramme du 7 janvier 2005.

Après deux semaines de grève, les salariés de [Nom entreprise B] ont finalement eu gain de cause: l'actionnaire breton [Nom repreneur] se retire au profit du dirigeant et créateur de la quincaillerie vertavienne. Deux semaines de grève, une vingtaine de démissions... tout cela pour sauver la tête de leur patron! À Vertou, l'ensemble des 39 salariés de [Nom entreprise B] n'a pas hésité, en décembre, à remuer ciel et terre pour que se retire l'actionnaire majoritaire, la société [Nom entreprise repreneuse] contrôlée par [Nom repreneur], le PDG. C'est en 2003 que [Nom entreprise repreneuse] reprend 66 % du capital de [Nom entreprise B]. Mais, pour des questions de stratégie, le mariage entre ces deux quincailleries devient rapidement houleux. [Nom entreprise repreneuse] est en effet multimarque quand [Nom entreprise B] privilégie un fabricant exclusif pour chacun de ses produits. La crainte de la révocation, par l'actionnaire, de [Nom cédant B], qui a créé l'entreprise en 1990, met le feu aux poudres. Devant la détermination des salariés de [Nom entreprise B], soutenus par certains clients et fournisseurs, [Nom repreneur] fait finalement machine arrière et revend sa participation. Neuf salariés et [Nom cédant B], qui redevient majoritaire, reprennent les parts de [Nom entreprise repreneuse]. Pour le Rennais [Nom entreprise repreneuse] (95 salariés, 36 M de CA), la pilule est amère. «Nantes est une ville stratégique, on y reviendra tôt ou tard», prévient [Nom repreneur], présent à Rennes, Pontivy, Le Mans et Deauville. Le PDG de [Nom entreprise repreneuse] ronge pour l'instant son frein en préparant pour la fin de l'année trois nouvelles ouvertures d'agences, à Angers, Laval et dans la presque île guérandaise.

Annexe V : Exemple d'une observation de terrain

Méthodologie et Technique : Notre technique d'observation peut s'apparenter à l'approche dite «Fly on the wall». Il s'agit de se fondre le contexte de l'organisation comme «une mouche sur un mur». Elle est non intrusive et interfère donc peu avec les comportements des utilisateurs. Nous nous sommes tenus en retrait de la situation afin d'éviter de l'influencer (Eyitope & Kamper, 2001).

Nous avons endossé le rôle d'«observateur complet» (Gold, 1958 cité par Martineau, 2005), dans lequel l'observateur tient un rôle passif mais partage le même environnement que les personnes observées. Ainsi nous n'avons participé d'aucune façon à la situation et nous avons cherché à nous rendre «invisible».

Nous avons conçu une grille d'observation constituée des éléments suivants (Martineau, 2005):

- Des informations génériques : lieu, date, heure, durée de l'observation ;
- Ce qui a été observé : quelle a été la situation spécifique, sur quels éléments s'est centrée l'observation ;
- Tous les patterns observés : actions de l'utilisateur, réactions, verbalisations, comportements, etc.

Cette grille a été alimentée par notre journal de visite.

[Entreprise A] - Premier RV

Les informations génériques : première visite du siège de l'entreprise A le 20 février 2019 au cœur de Paris dans le quartier latin. Durée 1 h30. L'objet de la visite est un premier contact et l'organisation des entretiens avec les différentes parties prenantes.

Ce qui a été observé : l'activité des salariés (comportement au travail, mode de communication, équipement et matériel utilisés), les relations entre le repreneur et les salariés, les locaux, l'agencement des postes de travail, la manière dont est présentée notre étude par le repreneur et les réactions des salariés et du cédant.

Les patterns observés (extrait de notre journal de visite)

Locaux, agencement des postes de travail et ambiance: Le siège de l'entreprise est situé au cœur de Paris dans une petite rue médiévale à deux pas de Notre-Dame. L'entrée se présente comme un « pas-de-porte » de boutique, les locaux donnent directement sur la rue. Il s'agit d'une ancienne boutique de vêtements. Une vitrine transparente permet d'observer la rue. Les bureaux sont en open space dans une pièce assez exiguë (120 m²) compte tenu du nombre de postes de travail (environ 10) avec voûtes et poutres apparentes. Un seul bureau est séparé, celui que se partagent le cédant, le repreneur et le directeur commercial. La séparation est en fait une baie et une porte vitrée. À l'entrée de ce bureau, une console conserve des trophées sportifs (coupe de football et matériel de tifosi). Au sous-sol une splendide cave médiévale voûtée et joliment éclairée abrite une grande table de réunion entourée de sièges et de bancs de bois. Une odeur de café italien flotte dans l'air. Dans le fond de la cave sont placés des réfrigérateurs dans lesquels sont conservés les différents produits vendus par l'entreprise : fromage, charcuterie, pizza, etc. Ces produits sont utilisés comme des échantillons pour proposer des dégustations aux clients. Les salariés sont aussi incités à goûter les produits et à donner leurs impressions.

Profils, comportement au travail: Les collaborateurs (y compris le repreneur) ont entre 25 et 40 ans, sont habillés en tenue décontractée voir « branchée » (tee-shirt, jeans, casquette de baseball). Chacun parle sans chuchoter mais avec une puissance modérée si bien qu'il y a une certaine animation sans de brouhaha. Les personnes présentes parlent en français et en italien. Il règne une ambiance conviviale. À mon arrivée, les uns et les autres répondent à mon geste de salut d'un sourire ou d'un regard aimable, puis tandis que je patiente assis sur une chaise, ils se replongent dans leur activité.

Relation repreneur-salariés, repreneur-cédant et présentation et réactions quant à mon projet de recherche sur la reprise en cours: Après m'avoir fait patienter une dizaine de minutes, le repreneur me propose de me rendre dans la salle de réunion dans la cave où nous faisons connaissance. Il est très chaleureux et semble intrigué par mon profil. Très vite nous convenons d'un modus operandi et il liste les différents collaborateurs et parties prenantes qu'il me propose de rencontrer. Une fois la liste faite, il remonte à l'étage et redescend en compagnie des quatre premiers collaborateurs de sa liste, du cédant et du directeur commercial. Il me présente et précise que chacun est libre de participer au projet, qu'il n'y a aucune obligation. Le tutoiement et l'emploi du prénom sont de rigueur. J'observe une grande complicité entre le repreneur et le cédant. J'explique ma démarche et je n'observe aucune réticence et au contraire un intérêt fort à pouvoir s'exprimer sur

la reprise. Je programme avec chacun d'eux mes RV pour les entretiens. Nous sommes convenus de les conduire dans des cafés alentours pour ne pas perturber l'activité et pour laisser une plus grande liberté de parole à chacun. La réunion s'achève, mon RV de préparation à durée moins de deux heures et la quasi-totalité des entretiens sont programmés (avec les salariés présents, le cédant, le repreneur, fournisseurs et clients). Je suis ravi de la simplicité et de l'efficacité de cette organisation.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Ackerman B.** (1985): «Beyond Carolene Products» in *Harvard Law Review*, v98 (4), pp. 713-746, 02/1985.
- Adamopoulos J.** (2012): «The Emergence of Social Meaning: A Theory of Action Construal» in *Handbook of Social Resource Theory: Theoretical extensions, empirical insights, and social applications*, Törnblom K. & Kazemi A. (Éd.), Springer Science + Business Media New York, 2012.
- Adler N. J. & Harzing A.-W.** (2009): «When Knowledge Wins: Transcending the Sense and Nonsense of Academic Rankings» in *The Academy of Management Learning & Education*, v8 (1), pp. 72-95, 2009.
- Alexandre M.** (2013): «La reconnaissance de la recherche qualitative dans les champs scientifiques» in *Recherches qualitatives*, v32 (1), pp. 26-56, 2013.
- Allard-Poesi F. & Perret V.** (2014): «Fondements épistémologiques de la recherche» in *Méthodes de Recherche en Management*, R.-A. Thietart et all., Dunod, pp.14-47, 2014.
- Allard-Poesi F. & Maréchal G.** (2014): «Construction de l'objet de la recherche» in *Méthodes de Recherche en Management*, R.-A. Thietart et all., Paris, Dunod, 2014.
- Allouche J. & Amann B.** (2000): «L'entreprise familiale, un état de l'art» in *Finance, Contrôle, Stratégie*, v3 (1), pp. 32-79, 2000.
- Amado G. & Elsner R.** (2004): *Leaders et transitions. Les dilemmes de la prise de fonction*, Pearson Education France, Paris, 2004.
- Anderson N. & Schalk R.** (1998): «The psychological contract in retrospect and prospect» in *Journal of Organizational Behavior*, v19, Special Issue: The Psychological Contract at Work, pp. 637-647, 1998.
- Arcand G.** (2011): «La gestion des ressources humaines. Gérer le changement de dirigeant dans une PME transmise/reprise», in *Le duo cédant repreneur, pour une compréhension intégrée du processus de transmission/ reprise des PME*, Cadieux L. & Deschamps B. (dir.), Presse de l'Université du Québec, p. 101-116, 2011.
- Arnould C., Cadiou C. & Stéphane S.** (2010): «L'identité entrepreneuriale et l'intention de réinvestissement suite au départ en retraite: le cas du dirigeant de PME» in *L'intention en sciences de gestion*, Cadiou C. (dir.), Presses Universitaires de Rennes, Rennes, 2010.
- Arnould C. & Stephan S.** (2006): «Crise d'identité du propriétaire dirigeant suite à la cession de sa PME», *Actes du 8^e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et en PME (CIFEPME)*, Fribourg, Suisse, 25-27 octobre 2006, 21 p.
- Avenier M.-J. & Gavard-Perret M.-L.** (2012): «Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique» in *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*, Gavard-Perret M.-L., Gotteland D., Haon C. & Jolibert A., Pearson France, Paris, 2012.
- Avenier M.-J. & Thomas C.** (2012): «La justification des connaissances élaborées dans les recherches qualitatives en sciences du management: les liens entre épistémologie et méthodologie» in *Cahier de recherche du Cérag*, 2012-01-E4.
- Bachman J. G. & O'Mally P. M.** (1977): «Self-esteem in young men: A longitudinal analysis of the impact of education and occupational attainment» in *Journal of Personality and Social Psychology*, v35, pp. 365-380, 1977.
- Baden-Fuller, C. & Stopford, J. M.** (1996): *Rejuvenating the mature business: The competitive Challenge*, Routledge, Londres, 1996.
- Bah T. & Cadieux L.** (2011): «Les passages obligés du cédant» in *Le duo cédant repreneur, pour une compréhension intégrée du processus de transmission/ reprise des PME*, Cadieux L. & Deschamps B. (dir.), Presses de l'Université du Québec, 2011.
- Bah T.** (2006): *L'accompagnement du repreneur par le cédant dans les transmissions de PME-Une approche par la théorie du deuil*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier I, 386 p., juin 2006,
- Ballinger G. A. & Rockmann, K. W.** (2010): «Chutes versus ladders: Anchoring events and punctuated equilibrium perspective on social exchange relationships» in *The Academy of Management Review*, v35 (3), pp. 373-391, 2010.
- Barach J. A., Gantisky J., Carson J. A., & Doochin B. A.** (1988): «Entry of the next generation: strategic challenge for family business» in *Journal of Small Business Management*, v26 (2), pp. 49-56, 1988.
- Barbaroux P. & Gautier A.** (2017): «En quête de légitimité: la gestion du changement organisationnel comme processus de légitimation» in *Management international*, v21 (4), pp. 48-60, 2017.
- Barbier J.-Y. & Calvez V.** (2006): «Pour une approche systémique du repreneuriat: comment construire une logique cohérente de franchissement de seuils du cycle de vie des PME à potentiel d'innovation?» in *Communication présentée aux journées G. Doriot*, 16 et 17 mars 2006.

Références bibliographiques

- Barbot M.-C & Richomme-Huet K.** (2007): «Pilotage de la reprise et de la succession dans le cas des entreprises artisanales» in *Revue Économies et Sociétés*, série K «Économie de l'entreprise», n° 16, janvier 2007, p. 57-90.
- Barbot M.-C & Deschamps B.** (2005): «L'accompagnement des repreneurs face à leurs difficultés rencontrées lors du processus repreneurial d'entreprises saines ou en difficultés», *4^e Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, Paris, novembre 2005.
- Barbot-Grizzo M.-C.** (2012): «Gestion et anticipation de la transmission des TPE artisanales : vers une démarche pro-active du dirigeant propriétaire» in *Management & Avenir*, 2012/2, n° 52.
- Barnard C. I.** (1938): *The fonction of the executive*, Havard University Press, 1938.
- Barnes, L. B. & Hershon S. A.** (1976): «Transferring power in the family business» in *Harvard Business Review*, v54 (4), pp. 9-21, 1976.
- Bartunek J. M. & Rynes S. L.** (2010): «The Construction and Contributions of «Implications for Practice»: What's in Them and What Might They Offer?» in *The Academy of Management Learning and Education*, 2010/03.
- Bastié F, Cieply S. & Cussy P.** (2010): «Impact de la forme de la reprise sur les réactions des stakeholders», *Revue d'économie industrielle*, v132 (4), pp. 9-30, 2010.
- Bastié F. & Cieply S.** (2007): «Le marché de la cession-reprise d'entreprise: analyse d'efficacité des bourses d'opportunités», *Revue d'économie industrielle*, v117 (1), pp. 9-22. 2007.
- Bauer M.** (1993): *Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille*, Collection L'Entreprise, Interéditions, 245 p, Paris, 1993.
- Baumard P., Donada C., Ibert J. & Xuereb J.-M.** (2007): «La collecte des données et la gestion de leurs sources» in *Méthodes de recherche en management*, Thiétard R.-A., Paris, Dunod 224256, 2007.
- Bayad M. & Barbot M. C.** (2002): «Proposition d'un modèle de succession dans les PME familiales : Étude de cas exploratoire de la relation père-fille», *Actes du 6^e Congrès International Francophone sur la PME*, Montréal, 2002/10.
- Bayad M, Boughattas Y. & Schmitt C.** (2006): «Le métier de l'entrepreneur : le processus d'acquisition des compétences», *Congrès International Francophone sur la PME (CIFEPME)*, Fribourg, 2006/10.
- Béal V.** (2012): «Résoudre les tensions entre généralisation et singularité par l'écriture comparative?» in *Revue internationale de politique comparée*, v19 (1), p. 39, 2012.
- Béguin L., Chabaud D. & Hannachi M.** (2011): «La transmission reprise des PME, une occasion de régénération stratégique» in *Le duo cédant repreneur, pour une compréhension intégrée du processus de transmission/ reprise des PME*, Cadieux L. & Deschamps B. (dir.), Presse de l'Université du Québec, 2011.
- Berger P. & T. Luckmann T.** (2007): *La construction sociale de la réalité*, Armand Colin, Paris, 2007.
- Bertaux D.** (2005): *L'enquête et ses méthodes : Le récit de vie*, Armand Colin, Paris, 2005.
- Blanchet M.** (1985): *L'entretien dans les sciences sociales*, Dunod, Paris, 1985.
- Blau, P. M.** (1985): *Exchange and power in social life*, Wiley, New York, 1964.
- Blau, P. M.** (1967): *Exchange and power in social life*, Wiley, New York, 1967.
- Borges A. F. & Lima J. B.** (2012): «Proposition d'un Modèle de Succession Entrepreneuriale en Entreprises Familiales: une étude de cas». *11^e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, 2012.
- Bornard F. & Thévenard-Puthod C.** (2009): «Mieux comprendre les difficultés d'une reprise externe grâce à l'approche des représentations sociales» in *Revue internationale PME*, 22 (3-4), pp. 83-108, 2009.
- Bouglet J.** (2005): *La gestion des attentes comme contribution à la TPP*, 2005.
- Boula J.-G.** (2017): *Le soi et Rôle professionnel*, Cours de Psychologie et Ethique médicales, Webster University, Genève, 2017 [consulté le 15 juillet 2018].
- Bourdieu P.** (1986): «The forms of capital» in *Handbook of theory and research for the sociology of education*, Richardson J. G. (Éd.), pp. 241-258, Greenwood Press, New York, 1986.
- Boussaguet S.** (2011): in *Le duo cédant repreneur, pour une compréhension intégrée du processus de transmission /reprise des PME*, Cadieux L. & Deschamps B. (dir.), Presse de l'Université du Québec, Chap. 7, 2012.
- Boussaguet S. & Grima F.** (2015): «L'intégration d'un repreneur-dirigeant de PME: le rôle socialisateur des subordonnés?» in *Management international*, v20 (1), p. 26-37, 2015.

- Boussaguet S. & Mantione G.** (2005): «Une perspective interactionniste de la socialisation organisationnelle» in *Comportement organisationnel*, vol. 1 : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle, Édition De Boeck Université, Bruxelles, 2005.
- Boussaguet S.** (2005): *L'entrée dans l'entreprise du repreneur: un processus de socialisation reprenueuriale*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Faculté d'Administration et Gestion, Université Montpellier I, 449 p., 2005.
- Boussaguet, S.** (2007): «Réussir son entrée dans l'entreprise: le processus de socialisation du nouveau dirigeant» in *Revue Economie et Société*, K.N.16, pp. 145-165, 2007.
- Boussaguet S.** (2008): «Prise de fonction d'un repreneur de PME : repérage de conditions de facilitation et d'activation.» in *Revue de l'Entrepreneuriat*, v7 (1) pp. 39-62, 2008.
- Brancaleoni E. & Masquelier F.** (2005): *Transmettre, céder ou reprendre une entreprise Préparation, modalités, aides*, Collection Encyclopédie Delmas, Librairie Eyrolle, 2005.
- Brouard F. & Cadieux L.** (2007): *La transmission des PME : vers une meilleure compréhension du contexte*, Académie de l'entrepreneuriat, Sherbrooke, Canada, Octobre 2007.
- Brown A. & Walker E. A.** (2004): «What Success Factors are Important to Small Business Owners?» in *International Small Business Journal* v22 (6), 2004.
- Brun J. & Dugas N.** (2005): «La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens» in *Gestion*, v30 (2), pp. 79-88, 2005.
- Bruyne (de) P., Herman J. & Schoutheete (de) M.** (1974): *Dynamique de la recherche en sciences sociales*, PUF, Paris, 1974.
- Bughin C., Colot O. & Finet A.** (2010): «Entreprises familiales et gouvernance cognitive : quelle transmission?» in *Management & Avenir*, (n° 37), p. 14-33, 2010/07.
- Burns J.-M.** (1978): *Leadership*, Harper & Row, New York, 1978.
- Cadieux L. & Deschamps B.** (2008), «*La théorie de la transition de rôle dans la compréhension du processus de la transmission/reprise externe des PME : une ouverture ?*», IAE, Valenciennes, 6^e Journée franco-qubécoise de la recherche sur le thème de la transmission, 20 juin 2008.
- Cadieux L. & Deschamps B.** (2011): *Le duo cédant/repreneur, pour une compréhension intégrée du processus de transmission/ reprise des PME*, Presses de l'Université du Québec, 2011.
- Cadieux L. & Brouard F.** (2009): *La transmission des PME : Perspectives et enjeux*, Les Presses Universitaires du Québec. 288 p., 2009.
- Cadieux L., Gratton P. & Saint-Jean É.** (2014): «La carrière reprenueuriale : contexte et défis» in *Revue de l'Entrepreneuriat*, v13, p. 35-50, 2014/01.
- Cadieux L.** (1999): «La succession dans les entreprises familiales: analyse du processus de la succession dans le cas de quatre PME manufacturières fondées par des femmes», *Communication dans le cadre du congrès de l'ACFAS*, 1999.
- Cadieux L.** (2008): «La transmission d'une entreprise familiale: défis et enjeux pour les nouvelles générations d'entrepreneurs» in *Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales*, Schmitt C. (dir.), Les Presses de l'université du Québec, Chap. 3, pp. 55-70, 2008.
- Cadieux L.** (2009): «La transmission» in *Entreprendre : manuel d'introduction*, Janssen F. (dir.), De Boeck, Chap. 12, pp. 219-236, 2009.
- Cadieux L. & Saint-Pierre J.** (2011): «La conception de la performance : Quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME?» in *Revue de l'Entrepreneuriat*, v10, p. 33-52, 2011/01.
- Cadiou C., Micu R. & Morvan J.** (2008): «Les rationalités stratégiques : utopie ou réalité de la performance globale», in *La performance en management : de la perception à la réalisation*, Cadiou, C. (dir.), Collection «Des Sociétés», Presses Universitaires de Rennes, pp. 19-40, 2008.
- Carpenter C. R.** (1963): «Societies of monkeys and apes» in *Primate social behavior*, Southwick C. H. (Éd.), VanNostrand, Princeton, 1963.
- Carrier C.** (2011): «La transmission reprise des PME» in *Le duo cédant repreneur, pour une compréhension intégrée du processus de transmission/ reprise des PME*, Cadieux L. & Deschamps B. (dir.), Presse Universitaire du Québec, 2011.
- Carroll A. B.** (1999): «Corporate Social Responsibility : Evolution of a Definitional Construct» in *Business & Society*, v38 (3), pp. 268-295, 1999/09

Références bibliographiques

- Chaniel, P.** (2008): «Générosité, réciprocité, pouvoir et violence Esquisse d'une grammaire des relations humaines en clé de don» in *Revue du MAUSS*, v32 (2), pp. 97-123, 2008.
- Chapoulie J.-M.** (2000): «Le travail de terrain, l'observation des actions et des interactions, et la sociologie» in *Sociétés contemporaines*, n° 40, pp. 5-27, 2000.
- Charadeau P.** (1997): «Les conditions d'une typologie des genres télévisuels d'information» in *Réseaux-Communication- Technologie-Société*, v15 (81) pp. 79-101, 1997.
- Charmillot M. & Dayer C.** (2007): «Actes du colloque Bilan et perspectives de la recherche qualitative.» in *Recherche qualitative*, hors-série n° 3, 2007.
- Chatman J. A.** (1989): «Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit» in *Academy of Management Review* v14 (3), 1989.
- Chaudat L. & Saoudi L.** (2010): «Regard croisé du repreneur et du cédant sur le concept de noyau dur» in *GRH, PME et transmission. Vers de nouvelles perspectives*, Messaghem et al. (dir.), Éditions EMS, Paris, p. 463-480, 2010.
- Clark M. S. & Mills J.** (1979): «Interpersonal attraction in exchange and communal relationships» in *Journal of Personality and Social Psychology*, v37 (1), pp. 12-24, 1979.
- Clark M. S. & Mills J.** (1993): «The difference between communal and exchange relationships: What it is and is not.» in *Personality and Social Psychology Bulletin*, v19 (6), pp. 684-691, 1993.
- Clark M. S. & Pataki S. P.** (1995): «Interpersonal processes influencing attraction and relationships» in *Advanced social psychology*, Tesser A. (Ed.), McGraw-Hill, Boston, pp. 282-331, 1995.
- Clark M. S. Mills J., & Power M. C.** (1986): «Keeping track of needs in communal and exchange relationships» in *Journal of Personality and Social Psychology*, v51, pp. 333-338, 1986.
- Clarkson M.B. E.** (1995): «À stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance» in *Academy of Management Review*, v20 (1), pp. 92-117, 1995.
- Colbert A. E., Mount M. K., Harter, J. K., Witt L. A. & Barrick, M. R.** (2004): «Interactive effects of personality and perceptions of work situation on workplace deviance» in *Journal of Applied Psychology*, v89, pp. 599-609, 2004.
- Commission Européenne** (2003): Recommandation 2003/361/CE de la commission du 6 mai 2003 concernant la définition des PME. JO L124 du 20 mai 2003, p. 36.
- Cooper A. & Dunkelberg W.** (1986): «Entrepreneurship and path to business ownership» in *Strategic Management Journal*, vol 7, 1986, p. 53-68, 1986.
- Corley K. G. & Gioia D. A.** (2011): «Building theory about theory building: what constitutes a theoretical contribution?» in *Academy of Management Review* 2011, Vol. 36, No. 1, 12-32, 2011
- Costes J.-H.** (2011): «Regards croisés nord-américain et français sur la transmission» in *Entreprendre & Innover*, n° 14, p. 103-110, 2012/02, Note de lecture sur *Le duo cédant repreneur, pour une compréhension intégrée du processus de transmission/reprise des PME*, Cadieux L. & Deschamps B. (dir.), Presse de l'Université du Québec, 2011.
- Coutelle P.** (2005): *Introduction aux méthodes qualitatives en Sciences de Gestion*, pp.1-20, 2005.
- Coyle, G. L.** (1930): *Social process in organized groups*, R.R. Smith, New York, 1930.
- Crozier M. & Friedberg E.** (1977): *L'acteur et le système: les contraintes de l'action collective*, Seuil, Paris, 1977.
- Cullière O.** (2010): *La légitimation du repreneur d'entreprise: quels principes d'action pour les dispositifs d'accompagnement?* Proposition d'une contribution pour un dossier Accompagnement de la *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2010.
- Cummings L. L. & O'Connell M. J.** (1978): «Organizational innovation: A model and needed research» in *Journal of Business Research*, 1978.
- Cyert R. M. & March J. G.** (1963): *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall, Inc, Englewood Cliffs, New Jersey, 332 p., 1963 | *Relations industrielles / Industrial Relations*, v19 (3), pp. 409-410, 1963.
- Dahl R. A.** (1957): «The concept of power» in *Behavioural Science*, v2, pp. 201-215, 1957.
- Damak Ayadi S.** (2003): «Théorie des parties prenantes: Théorie empirique ou Théorie normative?», *24^e Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, France, 2003.

- Davis P. S. & Harveston P. D.** (1998): «The influence of family on the family business succession process : a multi-generational perspective» in *Entrepreneurship Theory and Practice*, v22 (3), p. 31-53, 1998.
- De Freyman J.** (2009): *La transition : phase essentielle de la réussite d'une reprise*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université de Bretagne, 2009.
- De Freyman J. & Richomme-Huet K.** (2010): «Entreprises familiales et phénomène successoral. Pour une approche intégrée des modes de transmission» in *Revue française de gestion*, n° 200, p. 161-179, 2010/01.
- De Freyman J. & Richomme-Huet K.** (2009): «Les obstacles au transfert du «réseau social» dans la transmission de l'entreprise artisanale familiale» in *La Revue des Sciences de Gestion* (n° 237-238), pp. 85-93, 2009/03.
- Del Bayle J. L.** (2000): *Initiation aux méthodes des sciences sociales*, L'Harmattan, Paris-Montréal, 272 p., 2000.
- Denzin N. K. & Lincoln Y. S.** (2005): *Handbook of qualitative research*, 3^e Éd., Sage Publications, 2005.
- Depeyre C. & Dumez H.** (2007): «La théorie en sciences sociales et la notion de mécanisme : à propos de Social Mechanisms» in *Le Libellio d'Aegis*, vol. 3, n° 2, pp. 21-24, 2007.
- Deschamps B.** (2000): *Le processus de reprise d'entreprise par les entrepreneurs personnes physiques*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Grenoble II, 2000.
- Deschamps B.** (2002): «Les spécificités du processus reprenneurial» in *Revue Française de Gestion*, v28 (138), p. 175-188, 2002.
- Deschamps B.** (2010): «Reprendre une entreprise» in *Diriger sa petite entreprise : Gérer, Communiquer, se développer*, coordonné par Jaouen A. & Gundolf K., Dunod, Paris, 2010.
- Deschamps B.** (2003): «Reprise d'entreprise par les personnes physiques (RPP) : premiers éléments de réponse à la question de son intégration dans le champ de l'entrepreneuriat» in *Revue de l'Entrepreneuriat*, v2, p. 59-71, 2003/01.
- Deschamps B. & Geindre S.** (2011): *Les risques du processus reprenneurial en PME*, 24 p., 2011.
- Deschamps B. & Paturel R.** (2009): *Reprendre une entreprise. De l'intention à l'intégration du reprenneur*, 3^e Éd., Dunod, 216 p., 2009.
- Deschamps B. & Paturel R.** (2005): *Reprise d'entreprise, de l'intention à l'intégration*, 2^e Éd., Dunod., 264 p, 2005.
- Deschamps B. & Durst S.** (2014): «Revue de littérature anglophone sur les reprises externes de PME : proposition d'un cadre d'étude», *12^e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME)*, 2014.
- Deschamps B. & Geindre S.** (2009): «Reprise d'entreprise : risques et accompagnement», XVIII^e Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), 2009.
- Detienne D. R.** (2010): «Entrepreneurial Exit as Critical Component of the Entrepreneurial Process : Theoretical Development» in *Journal of Business Venturing*, v25, pp. 203-215, 2010.
- Dherment-Ferere I.** (1998): «Changements de dirigeants et richesse des actionnaires : une analyse explicative multivariée» in *Finance Contrôle Stratégie*, v1 (1), pp. 71-97, 1998.
- Diener E. & Fujita F.** (1995): «Resources, personal strivings, and subjective well-being : A nomothetic and idiographic approach» in *Journal of Personality and Social Psychology*, v68, pp. 926-935, 1995.
- Dirks K. T. & Skarlicki D. P.** (2009): «The relationship between being perceived as trustworthy by coworkers and individual performance» in *Journal of Management*, v35, pp. 136-157, 2009.
- Djabi M.** (2014): *Le processus de socialisation organisationnelle des établis face au changement de leur rôle prescrit : Le cas des agents de la filière « Transport-Mouvement » de la SNCF*, Thèse de doctorat, Université Paris-Dauphine, 2014.
- Djoutsa Wamba L. & Hikkerova, L.** (2014): «La responsabilité sociale d'entreprise dans les PME camerounaises : bilan, enjeux et perspectives» in *Gestion 2000*, v31 (6), pp. 41-66, 2014.
- Doise W.** (1992): «L'ancrage dans les études sur les représentations sociales?» in *Bulletin de Psychologie*, v45 (405), 1992
- Dombre-Coste F.** (2015): *Favoriser la transmission d'entreprise en France. Diagnostic et préconisations*, Secrétariat d'État chargé du Commerce, de l'Artisanat, de la Consommation, et de l'Économie sociale et solidaire, 2015.
- Donaldson T. & Preston L.E.** (1995): «The stakeholders theory of corporation : Concepts, Evidence and implications», in *Academy of Management Review*, v20 (1), pp. 65-91, 1995.

Références bibliographiques

- Dumez H.** (2013) : « Qu'est-ce que la recherche qualitative? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation » in *Annales des Mines-Gérer et comprendre*, n° 112, pp. 29-42, 2013/02.
- Dumez H.** (2010) : « La description : point aveugle de la recherche qualitative » in *Le Libellio d'Aegis*, v6 (2), pp. 28-43, 2010.
- Durand D.** (1979) : *La systémique*, PUF, Que Sais-je? Paris, 1979.
- Durkheim E.** (2010) : *Les Règles de la méthode sociologique*, Flammarion, 2010.
- Durst S. & Guldenberg S.** (2010) : « The influence of intangible assets on external succession decisions in small and medium-sized enterprises », *International Journal of Entrepreneurial Venturing (IJEV)*, v1 (4), 2010.
- Dyer W. G. & Wilkins A. L.** (1991) : « Better stories, not better constructs, to generate better theory : A rejoinder to Eisenhardt » in *Academy of Management Review*, v16 (3), pp. 613-619, 1991.
- Eisenberger R., Huntington R., Hutchison S. & Sowa D.** (1986) : « Perceived organizational support » in *Journal of Applied Psychology*, v71, pp. 500-507, 1986.
- Eisenhardt, K. M.** (1989) : « Building Theories from Case Study Research » in *Academy of Management Review* v14 (4), pp.532-550, 1989.
- Eisenhardt, K. M.** (1991) : « Better stories and better constructs : The case for rigor and comparative logic » in *Academy of Management Review* v16 (3) pp. 620-627, 1991.
- Elster J.** (2009) : *Traité critique de l'homme économique*, T1-Le désintéressement, Coll. Les livres du nouveau monde, Éditions du Seuil, Paris, 2009.
- Emerson, R. M.** (1976) : « Social exchange theory » in *Annual Review of Sociology*, v2, pp. 335-362, 1976.
- Emery Y.** (1990) : « Recrutement et intégration des nouveaux collaborateurs : les rites d'initiation » in *Humanisme et Entreprise*, n° 179, pp. 9-22, février 1990.
- Eyitope S. M.-D. & Kamper, R. J.** (2001) : *Fly on the Wall. Get to know what your users want with this low-cost method for collecting valid customer data*, 2001. [www.ibm.com/developerworks/library/us-fly/us-fly-pdf.pdf].
- Eystone R.** (1978) : *From social issue to public policy*, Wiley, 1978.
- Farquhar K. A.** (1989) : *Employee Responses to External Executive Succession : Attributions and the Emergence of Leadership*, Unpublished doctoral dissertation, Department of Psychology, Boston University, 1989.
- Ferrary M.** (2014) : *Management des ressources humaines. Entre marché du travail et acteurs stratégiques*, Coll. Management-Ressources humaines, Dunod, 2014.
- Ferrier O.** (2002) : *Les très petites Entreprises*, De Boeck Université, 2002.
- Filion, L.-J.** (1991) : *Vision et relations, clefs du succès de l'entrepreneur*, Éditions de l'entrepreneur, 1991.
- Fischer G. N.** (1996) : *Les concepts fondamentaux de la psychologie sociale*, 2^e éd., Dunod, Paris, 1996.
- Fisher C. D.** (1986) : « Organizational socialization : an integrative review » in *Research in Personnel and Human Resources Management*, v4, pp. 101-145, 1986.
- Fiske A. P.** (1991) : *Structures of social life : The four elementary forms of human relations*, Free Press, New York, 1991.
- Fiske A. P.** (1992) : « The four elementary forms of sociality : Framework for a unified theory of social relations » in *Psychological Review*, v99, pp. 689-723, 1992.
- Foa E. B. & Foa U. G.** (1980) : « Resource theory : Interpersonal behavior as exchange » In *Social exchange : Advances in theory and research*, Gergen K. J., Greenberg M. S. & Willis R. H. (Éd.), Plenum Press, New York, pp. 77-94, 1980.
- Foa U. G. & Foa E. B.** (1974) : *Societal structures of the mind*, Thomas, Springfield, 1974.
- Foa U. G., Converse J, J.-R., Törnblom K. Y. & Foa E. B.** (Éd.) (1993) : *Resource theory : Explorations and applications*, Academic, San Diego, 1993.
- Freeman R. E.** (1984) : *Strategic management : A stakeholder approach*, Pitman, Boston, 1984.
- Friedkin N. E.** (2001) : « Norm formation in social influence networks » in *Social Networks*, 2001.
- Fulk J., Brief A. P. & Barr S. H.** (1985) : « Trust-insupervisor and perceived fairness and accuracy of performance evaluations » in *Journal of Business Research*, v13 (4), pp. 299-313, 1985.
- Gagnon Y.C.** (2012) : *L'étude de cas comme méthode de recherche*, 2^e éd. Presses Universitaires du Québec, 2012.
- Gamliel E. & Peer E.** (2006) : « Positive versus negative framing affects justice judgments » in *Social Justice Research*, v19 (3), pp. 307-322, 2012.

- Geindre S.** (2009): «Le transfert de la ressource réseau lors d'un processus de reprise» in *Revue Internationale PME*, v22 (3-4), pp. 109-138, 2009.
- Geindre S.** (2012): «S'approprier le réseau du cédant après une reprise» in *Entreprendre et Innover*, v2 (14), pp. 40-48, 2012.
- Gibbons F. X. & McCoy S. B.** (1991): «Self-esteem, similarity, and reaction to active versus passive downward comparison» in *Journal of Personality and Social Psychology*, v60 (3), pp. 414-424, 1991.
- Gold R.** (1958): «Roles in Sociological Field Observation» in *Social Forces*, v36 (3), pp. 217-223, 1958.
- Goldsmith T. H.** (1991): *The biological roots of human nature: Forging links between evolution and behavior*, Oxford University Press, New York, 1991.
- Gombault A.** (2005): «La méthode des cas» in *Management des ressources humaines: Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* (chap. 2), Roussel P. & Wacheux F. (dir.), De Boeck Supérieur, Louvain-la-Neuve, Belgique, pp. 31-64, 2005.
- Gomez-Mejia L.R., Cruz C. & Berrone P.** (2011): «The Bind that Ties: Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms» in *Academy of Management Annals*, v5 (1), pp. 653-707, Juin 2011.
- Goode W. J.** (2011): *The Celebration of Heroes: Prestige as a Social Control System*, University of California Press, 1979.
- Gouldner A. W.** (1960): «The norm of reciprocity: A preliminary statement» in *American Sociological Review*, v25, pp. 161-178, 1960.
- Graen G. B. & Uhl-Bien M.** (1995): «Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective» in *Management Department Faculty Publications*, Paper 57, 1995.
- Graen G. B.** (1976): «Role making processes within complex organizations» in *Handbook of industrial and organizational psychology*, Dunnette M. D. (Éd.), Rand McNally, Chicago, pp. 1201-1245, 1976.
- Guba E. & Lincoln Y.** (1994): «Competing paradigms in qualitative research» in *Handbook of qualitative research*, Denzin N. K. & Lincoln Y. S. (Éd.), Sage Publications, London, pp. 105-117, 1994.
- Haddadj S. & Andria (d') A.** (2001): «Mesurer les phénomènes agissant sur la transmission des PME familiales» in *Revue française de gestion*, janvier-février 2001, p. 11-22, 2001.
- Handler W.** (1994): «Succession in Family Business: A Review of the Research» in *Family Business Review*, v7 (2), pp. 133-153, 1994.
- Hansen M.** (1999): «The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits» in *Administrative Science Quarterly*, v44, pp. 82-112, 1999.
- Harris K. J., Kacmar K. M. & Zivnuska S.** (2007): «An investigation of abusive supervision as a predictor of performance and the meaning of work as a moderator of the relationship» in *Leadership Quarterly*, v18, pp. 252-263, 2007.
- Heath A.** (1976): *Rational choice and social exchange: A critique of exchange theory*, Cambridge University Press, 1976.
- Higgins C. & Kram K. E.** (2001): «Reconceptualizing mentoring at work: a developmental network perspective.» in *The Academy of Management Review*, v26 (2), pp. 264-288, 2001/04.
- Hill C. W. L. & Jones T. M.** (1992): «Stakeholder-agency theory» in *Journal of Management Studies*, v29 (2), pp. 131-154, 1992.
- Hirigoyen R.** (2014): «Valeur et évaluation des entreprises familiales» in *Revue française de gestion*, n°242, 2014.
- Hirschman A. O.** (1970): *Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms Organizations and States*, Harvard University Press, Cambridge, 1970.
- Hlady Rispal M.** (2002): *La méthode des cas: Application à la recherche en gestion*, De Boeck Supérieur, Bruxelles, 2002.
- Hoffsteter C. & Ramanantsoa B.** (1981): «La maîtrise de l'identité par la gestion du processus de focalisation: une nouvelle donnée stratégique?» in *Direction et Gestion*, n° 4, pp. 19-33, 1981.
- Hollander E. P.** (1958): «Conformity, status, and idiosyncrasy credit» in *Psychological Review*, v65, pp. 117-127, 1958.
- Homans G. C.** (1958): «Social behavior as exchange» in *American Journal of Sociology*, v63, pp. 597-606, 1958.
- Honneth A.** (2006): *La société du mépris*, Paris, Éditions La découverte, 2006.

Références bibliographiques

- Honneth A.** (2000) : « Relations de reconnaissance et morale. Remarques sur l'élargissement anthropologique de l'éthique de la discussion » in *Anthropologie, ethik und gesellschaft*, Brunner R. & Kelbel P. (dir.), Frankfurt/New-York, Campus Verlag, pp. 101-112, 2000.
- Houser J. A. & Lewis J. S.** (2012) : « A Biosocial Approach to Resource Theory » in *Handbook of Social Resource Theory: Theoretical Extensions*, Törnblom K. and Kazemi A. (Éd.), Springer Science + Business Media, New York, 2012.
- Insee** (2019) : « *Les entreprises en France* », édition 2019, Insee Références.
- Jablin F. M.** (1984) : « Assimilating New Members into Organizations » in *Annals of the International Communication Association*, v8 (1), Communication Yearbook 8, 1984.
- Jaouen, A. & Tessier N.** (2008) : « Effet de grossissement et proximité dans les pratiques de GRH des très petites entreprises » in *Les très petites entreprises : un management de proximité*, Jaouen A. & Torrès O. (dir.), Hermès Lavoisier, Paris, p. 143-165, 2008.
- Jodelet D.** (1989) : *Les représentations sociales*, PUF, Paris, 1989.
- Johnson G. & Scholes H.** (2000) : *Stratégique*, Publi Union. 2000.
- Jonker J. & Foster D.** (2002) : « Stakeholder excellence? Framing the evolution and complexity of a stakeholder perspective of the firm » in *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, v9, pp. 187-195, 2002.
- Julien P.-A.** (1994) : *Les PME : bilan et perspectives*, Presses Inter Universitaires, Economica, 437 p., 1994.
- Kaplan R. S. & Norton D. P.** (1996) : *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Harvard Business Press, 322p., 1996.
- Kaufmann J.-C.** (1996) : *L'entretien compréhensif*, Paris, Nathan (Université), 128 p., 1996.
- Khayat I.** (2004) : L'internationalisation des PME, Congrès international francophone en entrepreneuriat, Montpellier.
- Kellermanns F. W., Eddleston K. A., Sarathy R. & Murphy F.** (2012) : « Innovativeness in family firms : a family influence perspective » in *Small Business Economics*, v38 (1), pp. 85-101, 2012.
- Kets de Vries & M. Miller D.** (1985) : *L'Entreprise névrosée*, McGraw-Hill. Auckland, Beyrouth, Paris, 1985.
- Kittel F.** (1996) : « La transmission d'une PME familiale » in *Le pouvoir dans les organisations : Masques et Mouvances*, Muller J. (coord.), Groupe d'Études, de Recherche et d'Intervention, L'Harmattan, pp.173-190, 1996.
- Koffi V. & Lorrain J.** (2005) : « L'intégration du successeur dans l'équipe de gestion des entreprises familiales : le cas des femmes chefs d'entreprise » in *Revue Internationale PME*, v18 (3-4), pp. 73-92, 2005.
- KPMG** (2008) : *La transmission des entreprises industrielles, un enjeu plus fort en France qu'en Europe*, Étude pour le ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi (MEIE), 2008.
- Kübler-Ross E.** (2002) : *Accueillir la mort*, Pocket, 2002.
- Laarraf Z., Valant Gandja S. & Tchankam J.-P.** (2015) : « RSE et PME : éclairage par la théorie des parties prenantes à partir de la grille de Mitchell, Agle & Wood » in *Gestion 2000* v32 (1), p. 35-53, 2015.
- Lacasse R. M.** (1990) : *La petite entreprise au Canada : le cas particulier de l'entrepreneuriat féminin dans le secteur manufacturier*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, IAE Université de Nice, 1990.
- Lahire B.** (1998) : *L'homme pluriel. Les ressorts de l'action*, Nathan, Paris, 1998.
- Lamarque T. & Story M.** (2008) : *Reprenre une entreprise*, Édition Maxima, 238 p., 2008.
- Lamarque T. & Story M.** (2013) : *Reprise d'entreprise*, Édition Maxima, 2013.
- Lambert J.-C., Laudic J. & Lheure P.** (2003) : *Céder son entreprise : quand et comment ?*, Dunod, Paris, 2003.
- Laplantine F.** (1995) : *L'anthropologie*, Payot, Paris, 1995.
- Lapointe J.** (1993) « *L'approche systémique et la technologie de l'éducation* » Educatechnologiques Vol. 1, n° 1, Université Laval, Canada, 1993.
- Lawler E. E., Porter L. W. & Tennenbaum A.** (1968) : « Managers' attitudes toward interaction episodes » in *Journal of Applied Psychology*, v52 (6, Pt.1), pp. 432-439, 1968.
- Lawler E. J.** (2001) : « An affect theory of social exchange » in *American Journal of Sociology*, v107, pp. 321-352, 2001.
- Lawler E. J. & Yoon J.** (1993) : « Power and the emergence of commitment behavior in negotiated exchange » in *American Sociological Review*, v58, pp. 465-481, 1993.

- Lawler E. J. & Yoon J.** (1997): « Structural power and emotional processes in negotiation: A social exchange approach » in *Negotiation as a social processes*, Kramer R. M. & Messick D. M. (Éd.), Sage, Thousand Oaks, pp. 143-165, 1997.
- Lawler E. J., Yoon J., Baker M. R. & Large M. D.** (1999): *Mutual dependence and gift giving in exchange relations in Advances in group processes*, Markovsky B., O'Brien J. & Heimer K. (Éd.), v12, JAI Press, Greenwich, pp. 271-298, 1999
- Lazzeri C.** (2016): « Quelques prémisses pour une théorie de l'estime sociale » in *Terrains/Théories*, 4-2016, mis en ligne le 19 août 2016, consulté le 28 juillet 2018 [<http://journals.openedition.org/teth/679>], 2016
- Le Breton-Miller I.** (2011): « Les facteurs clés de la réussite des successions au sein des entreprises familiales », in *Gestion*, v36 (1), pp. 25-34, 2011.
- Le Moigne J. L.** (1977): *Théorie du système général, théorie de la modélisation*, PUF, Paris, p. 61, 1977.
- Le Poulichet S.** (1994): *L'œuvre du temps en psychanalyse*, Rivages, p. 48, 1994.
- Lebreton-Miller I., Miller D., Steier L.** (2004): « Toward an Integrative Model of FOB Succession » in *Entrepreneurship Theory & Practice*, v2 (4), pp. 305-328, 2004.
- Lépineux F.** (2003): *Dans quelle mesure une entreprise peut-elle être responsable à l'égard de la cohésion sociale*, Thèse du Cnam, 2003.
- Groupe BPCE** (2017): « La cession-transmission des PME et des TPE », Les carnets de l'Observatoire, 2017.
- Levinson H.** (1962): *Men, Management and Mental Health*, Harvard University Press, Cambridge, 1962.
- Lévi-Strauss C.** (1949): *The elementary structures of kinship/Les structures élémentaires de la parenté*, Boston/Paris: Beacon/PUF, 1969-1949.
- Lewicki R. J. & Bunker B. B.** (1995): « Trust in relationships: A model of development and decline » in *Conflict, cooperation and justice: Essays inspired by the work of Morton Deutsch*, Bunker B. B., Rubin J. Z. et al. (Éd.), Jossey-Bass, San Francisco, pp. 133-173, 1995.
- Lewicki R. J., Tomlinson E. C. & Gillespie N.** (2006): « Models of interpersonal trust development: Theoretical approaches, empirical evidence, and future directions » in *Journal of Management*, v32, pp. 991-1022, 2006.
- Liden. R. C., Sparrowe R. T. & Wayne S. J.** (1997): « Leader-member exchange theory: The past and potential for the future » in *Research in Personnel and Human Resources Management*, v15, pp. 47-119, 1997.
- Lin N.** (2001): *Social capital: A theory of social structure and action*, Cambridge University Press, New York, 2001.
- Lincoln Y. S. & Guba, E. G.** (1985): *Naturalistic inquiry*, Sage, London, 1985.
- Lincoln Y. S. & Guba, E. G.** (2000): « Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences » in *The handbook of qualitative research* (2^e éd.), Denzin N. K. & Lincoln Y. S. (Éd.), Sage, CA, pp. 163-188, 2000.
- Louis M. R.** (1980): « Surprise and sense making: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings » in *Administrative Science Quarterly*, v25, pp. 226-251, 1980.
- Mahé de Boislandelle H. & Estève J.-M.** (2015): *Conduire une transmission en PME*, EMS Éditions, 2015.
- Mahé de Boislandelle H.** (2015): *Gestion des Ressources humaines dans les PME*, Economica, 1988, 1998, 2015.
- Mahé de Boislandelle H.** (1998): « Réussir la transmission d'entreprise », *Introduction générale et coordination des actes, du colloqu de Montpellier*, UMI, 1998.
- Mahé de Boislandelle H. & Estève J.-M.** (2011): « La transmission/reprise interne: La démarche T.E.A.M.-Transmission d'Entreprise par Apprentissage Managérial », in *Le duo cédant/repreneur*, PUQ, 2011.
- Malinowski B.** (1922): *Argonauts of the western pacific: An account of native enterprise and adventure in the archipelagoes of Melanesian New Guinea*, Routledge, London, 1922.
- Malinowski B.** (1932): *Crime and custom in savage society*, Paul, Trench, Trubner, Londres, 1932.
- Mansour-Cole D. M. & Scott S. G.** (1998): « Hearing it through the grapevine: The influence of source, leader-member relations, and legitimacy on survivors' fairness perceptions » in *Personnel Psychology*, v51, pp. 25 -54, 1998
- Mantione G.** (2001): *L'intégration du personnel d'encadrement: un processus de construction de rôle, une approche par les représentations sociales*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier, 2001.
- Marchesnay M.** (2003): « La petite entreprise: sortir de l'ignorance » in *Revue française de gestion*, n° 144, p. 107-118, 2003/03.
- Marchesnay M.** (1991): *La PME: une gestion spécifique*, Économie rurale, pp. 11-17, 1991.

Références bibliographiques

- Martineau S.** (2005): «L'observation en situation: enjeux, possibilités et limites» in *Recherche Qualitative*, Hors-série n° 2, pp. 5-17, 2005.
- Martinet A. C.** (1984): *Management stratégique: organisation et politique*, Mc Graw-Hill, p. 48, 1984.
- Marx K.** (1867): *Capital: A critical analysis of capitalist production* (v1), International Publishers, New York, 1967/1867
- Maslow A. H.** (1954): *Motivation and Personality*, Harper and Row, New York, 1954.
- Massis (de) A., Chua J. H. & Chrisman J. J.** (2008): «Factors preventing intra-family succession» in *Family Business Review*, v21 (2), pp. 183-199, 2008.
- Masterson S. S., Lewis K., Goldman B. M. & Taylor M. S.** (2008): «Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships» in *Academy of Management Journal*, v43, pp. 738 -748, 2008.
- Mauss M.** (1973): «The Techniques of the Body.» in *Economy and Society*, v2 (1), pp. 70-88, 1973.
- Mauss M.** (1925): *The gift: Forms and functions of exchange in archaic societies*, Norton Library, New York, 1925.
- Mauss M.** (1967): *The gift: Forms and functions of exchange in archaic societies*. Norton, New York, 1967
- Mayer R. C. & Mauss M., Davis J. H. & Schoorman F. D.** (1995): «An integrative model of organizational trust» in *Academy of Management Review*, v20, pp. 709 -734, 1995.
- McLean Parks J., Conlon D. E., Ang S. & Bontempo R.** (1999): «The manager giveth, the manager taketh away: Variation in distribution/recovery rules due to resource type and cultural orientation» in *Journal of Management*, v25, pp. 723 -757, 1999.
- Medef** (2007): *Transmettre son entreprise: se préparer pour réussir*, www.ceder-reprendre-une-entreprise.com, 2007.
- Meier O., Schier G.** (2007): *Transmettre ou reprendre une entreprise*, Dunod, Paris, 2007
- Meier, O.** (2002): *Problèmes de succession dans les PME familiales: freins et résistance culturelle*, e-theque, Louvain La Neuve, Belgique, pp. 109-126, 2002.
- Mercklé P.** (2011): *La sociologie des réseaux sociaux*. La Découverte, «Repères», 128 p., 2011.
- Merriam S.** (1998): *Qualitative research and case study applications in education. Revised and expanded from "Case study research in education"*, Jossey-Bass, San Francisco, 1998.
- Mignon S.** (2000): «La pérennité des entreprises familiales: un modèle alternatif à la création de valeur pour l'actionnaire?» in *Finance Contrôle Stratégie*, v3 (1), pp. 169-196, 2000.
- Miles M. B. & Huberman A. M.** (1994): *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*, Sage Publications, 1994.
- Miller D. & Chen M. J.** (1994): «Sources and consequences of competitive inertia: a study of the US airline industry» in *Administrative science quarterly*, 1994.
- Miller N. E.** (1950): *Effects of group size on group process and member satisfaction*, University of Michigan, 1950.
- Mintzberg H.** (1989): «The Structuring of Organizations» in *Readings in Strategic Management*, Asch D. & Bowman C. (éd.), Palgrave, London, 1989.
- Mintzberg H.** (1998): *Le management: voyage au centre des organisations*, Éditions d'Organisation, 1998, 2004.
- Mitchell M., Russell S., Cropanzano S. & Quisenberry D.** (2012): «Social Exchange Theory, Exchange Resources, and Interpersonal Relationships: A Modest Resolution of Theoretical Difficulties» in *Handbook of Social Resource Theory: Theoretical Extensions*, Törnblom K. & Kazemi A. (Éd.), Springer Science + Business Media, New York 2012.
- Mitchell R. K., Agle B. R. & Wood D. J.** (1997): «Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of who and What Really Counts» in *Academy of Management Review*, v22 (4), 1997.
- Molm L. D.** (2003): «Theoretical comparisons of forms of exchange» in *Sociological Theory*, v21, pp. 1 -17, 2003.
- Molm L. D. Peterson G. & Takahashi N.** (1999): «Power in negotiated and reciprocal exchange» in *American Sociological Review*, v64, pp. 876 -890, 1999.
- Moreno J.-L.** (1947): «La Méthode Sociométrique en Sociologie.» in *Cahiers Internationaux de Sociologie*, v2, pp. 88-10, 1947.
- Morrison E. W.** (1947): «Newcomer information seeking: exploring types, modes, sources and outcomes» in *Academy of Management Journal*, v36 (3), pp. 557-589, 1993.

- Morrison E. W. & Robinson S. L.** (1997): «When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops» in *Academy of Management Review*, 1997.
- Moscovici S.** (2003): *Des représentations collectives aux représentations sociales: éléments pour une histoire*, PUF («Sociologie d'aujourd'hui»), pp. 79-103, 2003.
- Moscovici S.** (1961): *La psychanalyse, son image et son public*, PUF, Paris, 1961.
- Mullenbach-Servyre A.** (2017): «L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises» in *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 223, pp.109-120, janvier-février 2017.
- Muller J.** (1996): «Le sujet et le pouvoir», in *Le pouvoir dans les organisations: Masques et Mouvances*, Muller J. (coord.), Groupe d'Études, de Recherche et d'Intervention, L'Harmattan, Paris, pp. 14-69, 1996.
- Naslin P.** (1974): «Rapport de conjoncture du CNRS», in *Automatique*, p. 164, in Le Moigne J.-L. (1977): *La théorie du système général, Théorie de la modélisation*, Paris: Col., Systèmes-Décisions, Presses Universitaires de France.
- Neely A.** (1999): «The performance measurement revolution: why now and what next?», *International Journal of Operations & Production Management*, v19 (2), pp. 205-228, 1999.
- Nelson R.** (1989): «The strength of strong ties: Social networks and intergroup conflict in organizations» in *Academy of Management Journal*, v32, 377-402, 1989.
- Noël A.** (2011): *La conduite d'une recherche: mémoires d'un directeur*, JFD Éditions, Montréal, 2011.
- Nonaka I. & Takeuchi H.** (1997): *La connaissance créatrice, la dynamique de l'entreprise apprenante*, De Boeck Université, Bruxelles, 1997.
- Nutt P. C. & Backoff R. W.** (1993): «Transforming Public Organizations with Strategic Management and Strategic Leadership» in *Sagepub Research*, v19 (2), pp. 299-347, 1993/04.
- Observatoire CNCFA EPSILON de la Transmission de PME** (2017): Baromètre 2017.
- OCDE** (2005): *Perspectives de l'OCDE sur les PME et l'entrepreneuriat*, Éditions OCDE, 450 p., 2005.
- OSEO** (2005): *La transmission des petites et moyennes entreprises: l'expérience d'OSEO*, 2005.
- Ostroff C. & Kozlowski S. W. J.** (1992): «Organizational socialization as a learning process: the role of information acquisition» in *Personnel Psychology*, v45, pp. 849-874, 1992.
- Ouardi R.** (2012): *Processus d'entrée du repreneur externe: le cas de la légitimité de la PME*, Thèse de doctorat de l'Université de Bretagne occidentale, Brest, 2012.
- Pailot P.** (1999): «Freins psychologiques et transmission d'entreprise: un cadre d'analyse fondé sur la méthode biographique» in *Revue internationale PME*, v12 (3), pp. 9-32, 1999.
- Parker S. C. & Van Praag C. M.** (2012): «The entrepreneur's mode of entry: business takeover or new venture start?» in *Journal of Business Venturing*, v27 (1), pp. 31-46, 2012.
- Parmentier P. & Mangematin V.** (2009): «Innovation et création dans l'industrie du jeu vidéo» in *Revue Française de Gestion*, v35 (191), 2009.
- Pesqueux Y.** (2002): *Organisations: Modèles et Représentations*, PUF, p. 157, 2002.
- Pfeffer J.** (1981): *Power in organisations*, Pitman, 1981.
- Picard C.** (2006): «La représentation identitaire de la TPE artisanale» in *Revue internationale PME*, numéro spécial sur l'artisanat, v19, (3-4), pp. 13-49, 2006.
- Picard C.** (2009): «Continuité et rupture lors de la reprise dans l'artisanat: pour une lecture identitaire du processus» in *Revue internationale PME*, v22 (3-4), pp. 57-82, 2009.
- Picard C. & Thévenard-Puthod C.** (2004): «La reprise de l'entreprise artisanale: spécificités du processus et conditions de sa réussite» in *Revue Internationale PME*, v17 (2), pp. 94-121, 2004.
- Picard C. & Thévenard-Puthod C.** (2006): «La reprise externe d'entreprise: quelles difficultés pour quels repreneurs?», *Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFPME)*, Fribourg (Suisse), 25-27 oct. 2006.
- Prahalad C. K. & Hamel G.** (1990): «The core competence corporation» in *Harvard Business Review*, mai-juin 1990.
- Prezowski A. & Teune H.** (1970): *The logic of comparative social inquiry*, Wiley Interscience, New York, 1970.
- Price M. E.** (2006): «Monitoring, reputation and "greenbeard" reciprocity in a Shuar work team» in *Journal of Organizational Behavior*, v27, pp. 201-219, 2006.

Références bibliographiques

- Remaud O., Schaub J.-F & Thireau I.** (2012): «Pas de réflexivité sans comparaison» in *Faire des sciences sociales: Comparer*, Éd. de l'École des hautes études en sciences sociales, 2012.
- Retour D.** (2006): «Les différents niveaux d'analyse de la gestion des compétences» in *Management et gestion des ressources humaines: stratégies, acteurs et pratiques*, DGESCO. Ministère de l'Éducation Nationale, 2006.
- Rochefoucauld** (de la) F. (1967): *Maximes*, Éditions Truchet, Paris Garnier, 1967.
- Rokeach M.** (1969): *Beliefs, attitudes and values. A theory of organization and change*, Jossey-Bass, San Francisco, 1969.
- Rousseau D. M.** (1995): *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*, Thousands Oaks C. À, Sage, 1995
- Rosnay (de) J.** (1975): *Le Macroscopie, vers une vision globale*, Seuil, Points, Paris. p. 93, 1975.
- Roy S. N.** (2009): «L'étude de cas» in *Recherche sociale de la problématique à la collecte de données*, Gauthier B. (Éd.), 5^e éd, Presses de l'Université du Québec, pp. 199-225, 2009.
- Sabbagh C. & Levy S.** (2012): «Toward an Expansion of Resource Exchange Theory: A Facet Approach» in *Handbook of Social Resource Theory: Theoretical Extensions*, Törnblom K. and Kazemi A. (Éd.), Springer Science + Business Media New York, 2012.
- Sahlins M.** (1972): *Stone age economics*, Aldine de Gruyter, New York, 1972.
- Sandberg J.** (2005): «How Do We Justify Knowledge Produced Within Interpretive Approaches?» in *Organizational Research Methods* v8 (1), pp. 41-68, 2005.
- Saoudi L.** (2012): «Le noyau dur humain à l'épreuve de la transmission» in *Entreprendre & Innover*, n° 14, pp. 30-39, 2012/02.
- Sartori G.** (1994): «Bien comparer, mal comparer» in *Revue internationale de politique comparée*, v1 (01), p. 1936, 1994.
- Sathe V.** (1983): «Implications of corporate culture: A manager's guide to action Author links open overlay panel.» in *Organizational Dynamics*, v12 (2), pp. 5-23, 1983.
- Scandura T. & Graen G. B.** (1986): «When Managers Decide Not to Decide Autocratically. An Investigation of Leader-Member Exchange and Decision Influence» in *Journal of Applied Psychology* 71(4), pp. 579-584, 1986.
- Schein E. H.** (1984): «Coming to a New Awareness of Organizational Culture» in *Sloan Management Review*, v12, p. 3-16, 1984.
- Scholes L., Wright M., Westhead P., Burrows A., Bruining H.** (2007): «Information Sharing, Price Negotiation and Management Buy-outs of Private Family-owned Firms» in *Small Business Economics*, v29, pp. 329-349, 2007.
- Schurmans M.-N.** (2003): *Les solitudes*, PUF, 2003.
- Schurmans M.-N.** (2006): *Expliquer, interpréter, comprendre. Le paysage épistémologique des sciences sociales*, Carnets des sciences de l'éducation, Genève, 2006.
- Schütz A.** (1962): *Collected Papers: T 1: The Problem of Social Reality*, édités et introduits par Maurice Natanson, préface de Herman Leo Van Breda, Éditions Martinus Nijhoff, La Haye, 1962.
- Smith B. F. & Amoako-Adu B.** (1999): «Management succession and financial performance of family controlled firms,» in *Journal of Corporate Finance*, v5 (4), p. 341-368, 1999/12.
- Stake R. E.** (1994): «Case Studies» in *Handbook of Qualitative Research*, Denzin N.K. and Lincoln Y. (éd.), Sage Publications, pp. 236-247, 1994.
- Stangl W.** (1989): «The structure of resource preferences» in *Archiv für Psychologie*, v141, pp. 139 -154, 1989.
- Stavrou E. T.** (1999): «Succession in family business: Exploring the effects of demographic factors on offspring intentions to join and take over the business» in *Journal of Small Business Management*, v37 (3), pp. 43-61, 1999.
- Stéphan S.** (2012): *Un rebond au singulier pluriel: l'après-transmission du cédant mature en PME*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Bretagne Occidentale, Brest, 2012.
- Strike V. M.** (2012): «Advising the Family Firm: Reviewing the Past to Build the Future» in *Family Business Review*, v25 (2), pp. 156-177, 2012.
- Suchmann M. C.** (1995): «Managing legitimacy: strategic and institutional approaches» in *Academy of Management Review*, v20 (3), pp. 571-610, 1995.
- Tekleab A. G. & Taylor M. S.** (2003): «Aren't there two parties in an employment relationship? Antecedents and consequences of organization-employee agreement on contract obligations and violations» in *Journal of Organizational Behavior*, 2003/08.

- Tesser A.** (1988): «Toward a self-evaluation maintenance model of social behavior» in *Advances en experimental social psychology*, L. Berkowitz (Ed), v21, pp. 181-227, Academic Press, New-York, 1988.
- Thévenard-Puthod C. & Picard C.** (2006): «Confiance et défiance dans la reprise d'entreprises artisanales» in *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 219, 2006/03.
- Thibault J. W. & Kelley H. H.** (1959): *The social psychology of groups*, Wiley, New York, 1959.
- Törnblom K. & Kazemi A.** (2012): «Some Conceptual and Theoretical issues» in *Handbook of Social Resource Theory: Theoretical Extensions*, Törnblom K. and Kazemi A. (Éd.), Springer Science + Business Media New York, 2012
- Törnblom K. & Kazemi A.** (Éd.) (2012): *Handbook of Social Resource Theory: Theoretical Extensions*, Springer Science + Business Media New York 2012.
- Törnblom, K.** (1988): «Positive and negative allocations: A typology and a model for conflicting justice principles» in *Advances in group processes*, E. Lawler & B. Markovsky (Éd.), v5, pp. 141-168, JAI Press, Greenwich, 1988.
- Törnblom K. & Ahlin E.** (1998): «Mode of accomplishing positive and negative outcomes: Its effects on fairness evaluations» in *Social Justice Research*, v11, pp. 423-442, 1998.
- Torrès O.** (2003): «Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité» in *Revue Française de Gestion*, v29 (144), pp. 119- 138, 2003.
- Uhl-Bien M. & Maslyn J. M.** (2003): «Reciprocity in manager-subordinate relationships: Components, configurations, and outcomes» in *Journal of Management*, v29, pp. 511-532, 2003.
- Van der Merwe S. P., Venter E. & Ellis S. M.** (2009): «An exploratory study of some of the determinants of management succession planning» in *Family businesses. Management Dynamics*, v18 (4), pp. 2-17, 2009.
- Van Caillie D.** (2003): «L'exercice du contrôle de gestion en contexte PME: étude comparée des cas français, canadien et belge», *Actes du 25^e Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, Louvain La Neuve, 2003/05.
- Varlet J.-P.** (1996): *L'entrepreneuriat et la création d'entreprises*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Lille, 1996.
- Vigour C.** (2005): *La comparaison dans les sciences sociales: pratiques et méthodes*, La Découverte (Guides Repères), 2005.
- Von Bertalanffy L.** (1993): *Théorie générale des systèmes*, Dunod, Paris. p. 53, 1993.
- Wacheux F.** (1996): *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, 1996.
- Watzlawick P., Beavin H. & Jackson D.** (1972): *Une logique de la communication*, Le Seuil, Paris, 1972.
- Watzlawick P., Weakland J. & Fisch R.** (1975): *Changement, paradoxes et psychothérapie*, Paris, Seuil, 1975.
- Weber R. P.** (1990): *Basic Content Analysis*, Sage Publications, London, 1990.
- Weick K.** (1969): *The Social Psychology of Organizing Topics in social psychology*, Addison-Wesley Publishing, 1969.
- Wennberg K., Wiklund J., Detienne D. R. & Cardon M.** (2010): «Reconceptualizing Entrepreneurial Exit: Divergent Exit Routes and their Drivers» in *Journal of Business Venturing*, v25, pp. 361-375, 2010.
- Wiklund J., Nordqvist M., Hellerstedt K. & Bird M.** (2013): «Internal versus external Ownership transition in Family Firms: An Embeddedness Perspective» in *Entrepreneurship Theory and Practice*, pp. 1319-1340, 2013/11.
- Williamson O. E.** (1975): *Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications*, Free Press, New York, 1975.
- Woodside A. & Wilson E.** (2003): «Case study research methods for theory building» in *Journal of Business & Industrial Marketing*, v18 (6-7), pp. 493-508, 2003.
- Yanow D.** (2006): «Thinking interpretively: philosophical presuppositions and the human sciences» in *Interpretation and method. Empirical research methods and the interpretive turn*. Yanow D. and Schwartz-Shea P., M.E. Sharpe Inc., London, pp. 5-26, 2006.
- Yin R. K.** (1994): *Case Study Research Methods: Design and Methods*, Sage Publications, London, 1994.
- Yin R. K.** (2003): *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 2008, 2003.
- Zazzo R., Patin J. & Koskas R.** (1949): «Premières recherches de sociométrie dans une maison d'enfants» in *Enfance*, T2, n° 5, pp. 453-481, 1949.
- Zellweger T. M. & Dehlen T.** (2012): «Value Is in the Eye of the Owner: Affect Infusion and Socioemotional Wealth among Family Firm Owners» in *Family Business Review*, v25 (3), pp. 280-297, 2012.

LISTE DES TABLES

Table des Fiches fiches-résultats	p. 462
Table des Tableaux.....	p. 463
Table des Schémas	p. 465
Table des Graphiques	p. 466

Table des fiches-résultats

Fiche-Résultats 1 – Cas A: Perceptions cédant-repreneur.....	p. 203
Fiche-Résultats 2 – Cas B: Perceptions cédant-repreneur.....	p. 204
Fiche-Résultats 3 – Cas C: Perceptions cédant-repreneur.....	p. 205
Fiche-Résultats 4 – Cas D: Perceptions cédant-repreneur	p. 206
Fiche-Résultats 5 – Cas A: Catégorisation des parties prenantes.....	p. 217
Fiche-Résultats 6 – Cas B: Catégorisation des parties prenantes.....	p. 218
Fiche-Résultats 7 – Cas C: Catégorisation des parties prenantes.....	p. 219
Fiche-Résultats 8 – Cas D: Catégorisation des parties prenantes.....	p. 220
Fiche-Résultats 9 – Cas A: Cadres d'échanges cédant-repreneur	p. 240
Fiche-Résultats 10 – Cas B: Cadres d'échanges cédant-repreneur	p. 241
Fiche-Résultats 11 – Cas C: Cadres d'échanges cédant-repreneur	p. 242
Fiche-Résultats 12 – Cas D: Cadres d'échanges cédant-repreneur	p. 243
Fiche-résultats 13 – Cas A: Règles d'échanges cédant-repreneur	p. 247
Fiche-résultats 14 – Cas B: Règles d'échanges cédant-repreneur.....	p. 248
Fiche-résultats 15 – Cas C: Règles d'échanges cédant-repreneur.....	p. 249
Fiche-résultats 16 – Cas D: Règles d'échanges cédant-repreneur.....	p. 250
Fiche-résultats 17 – Cas A: Synthèse des événements d'ancrage.....	p. 256
Fiche-résultats 18 – Cas B: Synthèse des événements d'ancrage	p. 257
Fiche-résultats 19 – Cas C: Synthèse des événements d'ancrage	p. 257
Fiche-résultats 20 – Cas D: Synthèse des événements d'ancrage	p. 258

Table des tableaux

Tableau 1 – Les critères qualitatifs d’une problématique	p. 18
Tableau 2 – Représentation des modalités de transmission d’une PME.....	p. 27
Tableau 3 – Les définitions d’une entreprise familiale	p. 30
Tableau 4 – Les options de transmissions internes	p. 31
Tableau 5 – Phases du processus de transmission	p. 34
Tableau 6 – Attitudes des parties prenantes à l’égard de la transmission-reprise.....	p. 37
Tableau 7 – Incidence des attitudes sur le processus de coopération.....	p. 38
Tableau 8 – Synthèse des caractéristiques d’une RPP.....	p. 49
Tableau 9 – Les catégories d’acteurs de la reprise	p. 58
Tableau 10 – Parties prenantes et intérêts dominants	p. 59
Tableau 11 – Les courants de la théorie des Parties Prenantes (PP)	p. 60
Tableau 12 – Les différentes classifications des Parties Prenantes.....	p. 61
Tableau 13 – Grille de caractérisation des Parties Prenantes (PP) d’une reprise.....	p. 64
Tableau 14 – Synthèse des relations entre le repreneur et les parties prenantes d’une reprise par une personne physique.....	p. 73-74-75
Tableau 15 – Synthèse des modèles théoriques d’analyse des relations d’échanges interindividuels.....	p. 105-106
Tableau 16 – Synthèse des caractéristiques des échanges de ressources en fonction des classes de ressources	p. 120
Tableau 17 – Cadre théorique d’analyse des relations repreneur-parties prenantes	p. 133
Tableau 18 – Présentation des caractéristiques des cas étudiés	p. 155
Tableau 19 – Synthèse des entretiens	p. 165
Tableau 20 – Synthèse des observations de terrain.....	p. 167
Tableau 21 – Synthèse des articles de presse.....	p. 168
Tableau 22 – Synthèse des études institutionnelles et spécialisées.....	p. 169
Tableau 23 – Thématique 1 : les Parties Prenantes d’une reprise	p. 173
Tableau 24 – Thématique 2 : Contexte de la relation Repreneur-Parties Prenantes.....	p. 174
Tableau 25 – Thématique 3 : Caractéristiques des relations d’échanges	p. 175
Tableau 26 – Cadre d’analyse des parties prenantes.....	p. 187
Tableau 27 – Cadre d’analyse des relations repreneur avec les parties prenantes.....	p. 188
Tableau 28 – Cadre d’analyse du contexte des relations repreneur-PP.....	p. 188
Tableau 29 – Proposition de sous-classes de ressources.....	p. 189-190-191

Tableau 30 – Typologie des Parties Prenantes interrogées	p. 193
Tableau 31 – Cas A: Perceptions comparées du cédant et du repreneur	p. 203
Tableau 32 – Cas B: Perceptions comparées du cédant et du repreneur	p. 204
Tableau 33 – Cas C: Perceptions comparées du cédant et du repreneur	p. 205
Tableau 34 – Cas D: Perceptions comparées du cédant et du repreneur	p. 206
Tableau 35 – Cas A: Catégorisation des parties prenantes	p. 217
Tableau 36 – Cas B: Catégorisation des parties prenantes	p. 218
Tableau 37 – Cas C: Catégorisation des parties prenantes	p. 219
Tableau 38 – Cas D: Catégorisation des parties prenantes.....	p. 220
Tableau 39 – Les cadres et les règles d'échanges de chaque cas de reprise	p. 255
Tableau 40 – Cas A: Synthèse des événements d'ancrage	p. 256
Tableau 41 – Cas B: Synthèse des événements d'ancrage	p. 257
Tableau 42 – Cas C: Synthèse des événements d'ancrage	p. 257
Tableau 43 – Cas D: Synthèse des événements d'ancrage	p. 258
Tableau 45 – Ressources privilégiées dans les 8 systèmes relationnels	p. 300
Tableau 46 – Différences entre les 8 systèmes relationnels.....	p. 301
Tableau 46 – Synthèse des facteurs d'influence des 8 systèmes relationnels	p. 301
Tableau 47 – Synthèse des normes relationnelles des 8 systèmes relationnels	p. 302
Tableau 48 – Synthèse des différentes stratégies de reprise	p. 328
Tableau 49 – Cas A: Synthèse de l'estimation de la réussite	p. 333
Tableau 50 – Cas B: Synthèse de l'estimation de la réussite	p. 336
Tableau 51 – Cas C: Synthèse de l'estimation de la réussite	p. 339
Tableau 52 – Cas D: Synthèse de l'estimation de la réussite.....	p. 341
Tableau 53 – La réussite selon les repreneurs et les cédants	p. 342, 409
Tableau 54 – Synthèse des contributions théoriques et méthodologiques de notre recherche	p. 367-368
Tableau 55 – Limites et voies de recherches.....	p. 385-386

Table des schémas

Schéma 1 – Les étapes du processus d’une reprise externe.....	p. 33
Schéma 2 – Processus de construction du leadership du repreneur.....	p. 46
Schéma 3 – Synthèse des modes d’allocation de ressources sociales	p. 100
Schéma 4 – Les liens entre types de relations d’échange, types de ressources allouées et modes d’allocation	p. 101
Schéma 5 - Le modèle d’échange dyadique de Törnblom et Kazemi (2012)	p. 102
Schéma 6 – Les relations épistémologie et méthodologie	p. 139
Schéma 7 – Représentation du «système relationnel» Repreneur A.....	p. 278
Schéma 8 – Le système relationnel du Cédant A: «La start-up».....	p. 282
Schéma 9 – Le système relationnel du repreneur A: «Le projet»	p. 284
Schéma 10 – Le système relationnel du Cédant B: «l’association»	p. 286
Schéma 11 – Le système relationnel du repreneur B: «La business unit».....	p. 288
Schéma 12 – Le système relationnel du Cédant C: «la fabrique».....	p. 290
Schéma 13 – Le système relationnel du repreneur C: «L’usine».....	p. 292
Schéma 14 – Le système relationnel du Cédant D: «la maison».....	p. 295
Schéma 15 – Le système relationnel du repreneur D: «l’hôtel international».....	p. 298
Schéma 16 – Typologie de systèmes relationnels	p. 307, 356, 403
Schéma 17 – Systèmes relationnels du cas A.....	p. 313
Schéma 18 – Systèmes relationnels du cas B	p. 317
Schéma 19 – Systèmes relationnels du cas C	p. 322
Schéma 20 – Systèmes relationnels du cas D	p. 327
Schéma 21 – Modèle de construction de l’estimation de la réussite d’une reprise	p. 331, 408

Table des graphiques

Graphique 1 – Intérêts dominants de l'ensemble des parties prenantes	p. 209
Graphique 2 – Les ressources échangées par les cédants et les repreneurs	p. 223
Graphique 3 – La ressource Amour échangée les cédants et les repreneurs.....	p. 224
Graphique 4 – La ressource Statut échangée par les cédants et les repreneurs	p. 225
Graphique 5 – La ressource Information échangée par les cédants et les repreneurs.....	p. 226
Graphique 6 – La ressource Argent échangée par les cédants et les repreneurs.....	p. 227
Graphique 7 – La ressource Service échangée par les cédants et les repreneurs.....	p. 228
Graphique 8 – La ressource Bien échangée par les cédants et les repreneurs	p. 229
Graphique 9 – Les ressources échangée par les autres parties prenantes	p. 230
Graphique 10 – Les ressources Amour et Statuts échangées par les salariés	p. 232
Graphique 11 – Les ressources Amour et Statut échangées par les clients et les fournisseurs...	p. 233
Graphique 12 – Les ressources Service échangée par les clients et Argent échangée par les fournisseurs.....	p. 234
Graphique 13 – Les ressources Amour, Statut et Argent échangées par les actionnaires	p. 235
Graphique 14 – Cas A: Cadres d'échanges cédant-repreneur	p. 240
Graphique 15 – Cas B: Cadres d'échanges cédant-repreneur	p. 242
Graphique 16 – Cas C: Cadres d'échanges cédant-repreneur	p. 244
Graphique 17 – Cas D: Cadres d'échanges cédant-repreneur.....	p. 246
Graphique 18 – Cas A: Règles d'échanges cédant-repreneur.....	p. 248
Graphique 19 – Cas B: Règles d'échanges cédant-repreneur	p. 250
Graphique 20 – Cas C: Règles d'échanges cédant-repreneur	p. 252
Graphique 21 – Cas D: Règles d'échanges cédant-repreneur	p. 253

RÉSUMÉ

En France, chaque année 60 000 PME sont transmises ou disparaissent faute de repreneurs ou de transmissions réussies. Pour comprendre ces défaillances et y faire face, les praticiens et les chercheurs ont proposé un très grand nombre de modèles explicatifs. Nous proposons dans notre thèse d'analyser la réussite d'une reprise par une approche relationnelle entre le repreneur et les parties prenantes. Nous avons établi un cadre d'analyse des relations entre les parties prenantes et le nouveau dirigeant puis inventorié l'ensemble des types d'échanges réalisés dans le cadre d'une reprise et conçu une typologie de profils relationnels du nouveau dirigeant. Pour cela, nous avons conduit une étude de cas multiple au sein de quatre PME dont le processus de reprise est en cours ou achevé. Sur le plan théorique nos résultats permettent de proposer un modèle relationnel d'analyse de la réussite d'une reprise de PME et de bâtir une typologie de système relationnel du dirigeant. Sur le plan managérial, notre recherche propose une approche permettant de mieux identifier les opportunités et les risques relationnels et ainsi faciliter les reprises et aider à réduire les risques de défaillance.

MOTS-CLEFS

PME, Parties prenantes, Typologie profil relationnel, Système relationnel, Réussite reprise.

ABSTRACT

In France, 60,000 SMEs are transmitted or disappear each year due to lack of buyers or successful transmissions. To understand these deficiencies and deal with them, practitioners and researchers have proposed a very large number of explanatory models. We propose in our thesis to analyse the success of a takeover by a relational approach between the buyer and the stakeholders. We established a framework for analyzing the relationships between the stakeholders and the new manager, then inventoried all the types of exchanges carried out as part of a takeover and designed a typology of the relational profiles of the new leader. For this, we conducted a multiple case study in four SMEs whose takeover process is in progress or completed. On the theoretical level, our results allow to propose a relational model of analysis of the success of a takeover of SME and to build a typology of relational system of the leader. On the managerial level, our research proposes an approach allowing to better identify the opportunities and the relational risks and thus to facilitate the takeovers and to help reduce the risks of failure.

KEYWORDS

SME, Stakeholders, Typology relational profile, Relational System, Successful takeover.